Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8470642
Centre d'intérêt: 130

Levasseur, Jules.

Etude de la relation entre la taille des commissions scolaires et la quantité et la spécialisation de leurs services / par Jules-H. Levasseur en collab. avec Gérard Gareau ; [pour le Comité de restructuration scolaire du Conseil scolaire de l'île de Montréal]. -- Montréal : Le Conseil, 1976.
33, 21 p. ; 22x29 cm.

Descripteur(s): *Restructuration scolaire *Structure scolaire *Commission scolaire *Administration scolaire *Services *Clientèle *Population étudiante *Préscolaire (Niveau) *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de sujet: *Taille de l'organisme

Réalisée à la demande du Comité de restructuration scolaire, cette étude veut répondre à l'objectif suivant: partant des services dispensés par les commissions scolaires de l'île de Montréal et accordant la priorité aux services aux étudiants et aux services pédagogiques, évaluer la relation qui existe entre le nombre d'élèves et la quantité de services offerts; tirer les conclusions sur le nombre d'élèves qu'une commission scolaire doit compter pour pouvoir offrir les services jugés indispensables et sur le nombre d'élèves au delà duquel ces services ne sont pas susceptibles d'être mieux dispensés au niveau d'une commission scolaire.

L'approche retenue est fondée sur les services assurés par les commissions scolaires. Elle a nécessité trois démarches: 1. l'étude des budgets fournis par les commissions scolaires; 2. la sélection des services à étudier (services aux étudiants, services à l'enseignement, administration générale, services du personnel, services financiers); 3. la cueillette des informations (identification du personnel et évaluation de leurs fonctions). Les budgets utilisés sont ceux de 1975-1976.

Même si certains ratios obtenus représentent mal la réalité métropolitaine, l'étude constitue un indicateur valable pour déterminer la relation entre la taille des commissions scolaires et la quantité et la spécialisation de leurs services. Il semble que la population minimale d'une commission scolaire s'établit à 20000 élèves. En effet c'est à ce niveau de population que tous les services sont assurés. Il est plus difficile de déterminer la population maximale souhaitable. Une commission scolaire de 40000 élèves peut assurer tous les services étudiés; au delà de ce nombre, il faut songer à une décentralisation de la responsabilité et de l'autorité à l'égard des services.

Type de document: r

EDUQ 8470642

CONSEIL SCOLAIRE DE L'ILE DE MONTRÉAL

COMITÉ DE RESTRUCTURATION SCOLAIRE

# Etude de la relation entre la taille des commissions scolaires et la quantité et la spécialisation de leurs services

par

Jules H. Levasseur,
en collaboration avec
Gérard Gareau.

Conseil scolaire
de l'Ile de Montréal

EDUQ 8470642

# ETUDE DE LA RELATION ENTRE LA TAILLE DES COMMISSIONS SCOLAIRES ET LA QUANTITE ET LA SPECIALISATION DE LEURS SERVICES

par

JULES-H. LEVASSEUR

en collaboration avec

GERARD GAREAU

AVRIL 1976

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION GÉNÉRALE DE
LA PLANIFICATION

## AVERTISSEMENT

Cette étude a été réalisée à la demande du comité de restructuration scolaire du Conseil scolaire de l'Île de Montréal. Les opinions et/ou interprétations qu'elle contient sont celles des auteurs et ne sauraient engager d'aucune façon le comité ou le Conseil.

## TABLE DES MATIERES


INTRODUCTION:..... 2

CHAPITRE 1 Mandat et méthodologie de l'étude:..... 3

CHAPITRE 2 Présentation des données:..... 13

CHAPITRE 3 Synthèse des données et analyse comparative: ..... 17

CHAPITRE 4 Hypothèses de fonctionnement et limite de l'étude:..... 27

CONCLUSION:..... 33

ANNEXE 1 Données de base de l'étude

ANNEXE 2 Commentaire de Jean Léveillé, Ph.D.

Page 2 manquante

## CHAPITRE I

## MANDAT ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Au départ, afin de bien situer cette étude, il est souhaitable de rappeler son objectif tel qu'approuvé par le comité de restructuration:

> Partant des services qu'une commission scolaire doit dispenser, et accordant parmi ces services une priorité aux services pédagogiques, dresser les hypothèses les plus fonctionnelles quant à la taille des commissions scolaires, indépendamment des facteurs confessionnels, linguistiques, sociologiques et géographiques.

L'analyse que l'on nous avait demandée devait comporter les éléments suivants:

- inventaire des services jugés indispensables;
- évaluation des services jugés indispensables;
- formulation d'hypothèses qui tiennent compte de la relation qui s'établit entre l'augmentation des services et l'augmentation de la population;
- recommandation quant à la taille minimale qu'une commission scolaire doit avoir;
- recommandation quant à la taille maximale qu'une commission scolaire doit avoir.

Aussi avons-nous reformulé l'objectif proposé pour mieux cerner le problème et répondre à l'objectif ultime que l'on voyait dans le titre de l'étude: établissement de la taille des commissions scolaires et la quantité et la spécialisation de leurs services. Il se lit comme suit:

> Partant des services dispensés par les commissions scolaires de l'Île de Montréal et accordant priorité aux services aux étudiants et aux services pédagogiques, évaluer la relation qui existe entre le nombre d'élèves et la quantité de services offerts et tirer les conclusions sur le nombre d'élèves qu'une commission scolaire doit compter pour pouvoir offrir les services jugés indispensables et sur le nombre d'élèves au delà duquel ces services ne sont pas susceptibles d'être mieux dispensés au niveau d'une commission scolaire.

## METHODOLOGIE GENERALE

Après avoir cerné le mandat, il nous fallait déterminer la méthodologie la plus valable pour atteindre les buts recherchés.

Certaines évidences ne nous ont pas échappé:

a) une approche budgétaire ne pouvait que nous amener à constater la faible marge des différences entre les commissions scolaires puisque la presque totalité de leur budget repose sur des normes identiques pour toutes les commissions scolaires de l'Île de Montréal;

b) une approche fondée sur le nombre de personnes à l'emploi des commissions scolaires se serait révélée inadéquate puisque la majorité des employés d'une commission scolaire sont engagés selon un ratio défini par les conventions collectives et identique pour toutes les commissions scolaires du Québec;

c) l'approche fondée sur les services assurés par les commissions scolaires paraissait la plus valable. Nous avons donc convenu que l'étude reposerait sur le nombre de personnes qui rendent un service mis en relation avec la population scolaire, indépendamment des frais encourus pour rémunérer ces personnes et leur donner un support matériel adéquat. Cependant, cette approche devait être raffinée de façon à comparer des services que l'on peut retrouver partout et qui sont gérés par les commissions scolaires elles-mêmes et non donnés à contrat à une entreprise privée. Dans cette optique, il nous fallait donc éliminer par exemple le service d'informatique, existant dans deux commissions scolaires mais que l'on ne retrouve pas ailleurs.

L'approche fondée sur les services a nécessité trois démarches:

a) l'étude des budgets fournis par les commissions scolaires de façon à s'assurer que ces budgets se conciliaient parfaitement avec le budget consolidé du Conseil scolaire; chaque fois qu'un écart se manifestait, nous nous informions auprès de la commission scolaire concernée pour concilier cet écart; nous y sommes parvenus pour tous les budgets sauf un;

b) la sélection des services qui pouvaient entrer dans le cadre de cette étude, la condition étant que ces services s'adressent directement aux élèves ou au personnel des écoles et des centres administratifs. Ainsi, nous avons retenu:

- tous les services aux étudiants comme l'orientation et l'animation de la vie étudiante;

- tous les services à l'enseignement comme les services des programmes et des media d'enseignement, à l'exclusion des enseignants et des directeurs d'écoles dont le nombre est fixé selon des normes administratives;

- tous les services d'administration générale;

- tous les services du personnel;

- tous les services financiers.

A l'intérieur de ces services, nous n'avons conservé que les postes de cadres, de gérants et de professionnels; cependant, pour les media d'enseignement nous avons dû tenir compte des postes de techniciens puisque dans ce domaine, un certain nombre de personnes sont classées comme techniciens alors que, de fait, elles remplissent des fonctions de professionnels. Nous n'avons pas retenu les fonctions de soutien parce qu'elles ne reflètent pas la structure organisationnelle mais uniquement des tâches d'exécution.

c) la cueillette des informations requises: le personnel de cadre et le personnel professionnel des services retenus ont été identifiés, d'une part, à l'aide des budgets et, d'autre part, au moyen d'appels téléphoniques ou de rencontres avec les principaux administrateurs. La fonction de chacune des personnes a été évaluée en vue d'une classification éventuelle.

Notons que nous avons utilisé les budgets 1975-1976.

Diverses raisons nous ont amenés à éliminer de cette étude plusieurs des services des commissions scolaires:

1- les services qui n'ont aucune relation avec la taille d'une commission scolaire:

- l'éducation des adultes
- le transport scolaire

2- les services qui sont rendus principalement par du personnel de soutien:

- les achats
- l'imprimerie

3- les services que plusieurs confient à l'entreprise privée:

- l'informatique
- la nutrition
- l'entretien des propriétés
- la construction

4- les services qui bénéficient de subventions spécifiques:

- le rattrapage en milieux défavorisés
- les classes d'accueil à l'intention des immigrants
- le plan de développement des langues
- les projets expérimentaux
- les ententes particulières

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION GÉNÉRALE DE
LA PLANIFICATION

## METHODOLOGIE SPECIFIQUE

Pour parvenir à l'élaboration de tableaux et graphiques qui soient significatifs, nous avons adopté une première division des postes et personnes retenus en deux grandes catégories:

- les postes de généralistes: ils regroupent, dans chacun des services retenus, les fonctions d'administrateurs généraux. Ainsi, le directeur des services aux étudiants et, parfois, son adjoint sont classés comme généralistes.

- les postes de spécialistes: ils regroupent les personnes qui oeuvrent dans un champ d'activité précis. Ainsi, l'orienteur, le conseiller pédagogique et le coordonnateur des relations publiques sont classés comme spécialistes.

La division que nous avons adoptée diffère quelque peu de la classification qui régit la politique administrative et salariale du MEQ. On trouvera parfois un professionnel dans la catégorie des généralistes:

Ex.: l'adjoint administratif du Service des études de la Commission des écoles catholiques de Montréal; le poste existe en raison de la dimension du service;

tout comme on peut découvrir un cadre dans la catégorie des spécialistes:

Ex.: le directeur du Bureau du perfectionnement de l'enseignement; sa fonction est spécifiquement consacrée au développement des diverses disciplines du programme d'enseignement académique.

Cependant, vu la diversité des fonctions de spécialistes (plus de 80) et la différenciation des tâches au sein d'une même profession, nous avons choisi de regrouper certaines fonctions. Ainsi, pour le service d'orientation on retrouve:

- l'encadrement: on y a placé le coordonnateur de l'orientation;
- le conseiller: c'est celui qui rend le service auprès d'une personne;
- la recherche : où on trouve des personnes spécialisées en orientation mais dont le travail est d'effectuer des études en vue d'un meilleur fonctionnement des conseillers.

Nous devions également déterminer le nombre d'élèves pouvant justifier un poste à temps plein. A cette fin, pour chaque fonction et pour chaque commission scolaire, nous avons divisé la population desservie par le nombre de spécialistes. Ainsi, à Verdun, en orientation, on obtient:

$$\frac{10,000 \text{ élèves}}{6 \text{ conseillers}} = \text{un conseiller par 1667 élèves}$$

Dans le cas où, pour une fonction donnée, on ne retrouve qu'une personne engagée à demi-temps, on procède de la même façon. Ainsi, à Verdun, en mathématiques, on obtient donc:

$$\frac{10,000 \text{ élèves}}{0.5 \text{ conseiller}} = \text{un conseiller par 20,000 élèves}$$

Chacun des nombres trouvés constitue un ratio. Pour une fonction donnée, la somme des ratios divisée par le nombre de commissions scolaires qui offrent ce service nous donne la moyenne des ratios; le nombre d'élèves desservis divisé par le nombre de personnes donnant le service nous donne le ratio moyen.

Moyenne des ratios ou ratio moyen ?

On obtient la moyenne des ratios en divisant la somme des ratios par le nombre de ces ratios. L'emploi de la moyenne présente assez peu d'inconvénients. Le plus notoire est le suivant: des ratios extrêmes, trop grands ou trop petits, peuvent en modifier la valeur jusqu'à la rendre non représentative de l'ensemble des ratios. Cet inconvénient est accentué quand le nombre de ratios est peu élevé.

On obtient le ratio moyen en divisant le nombre de personnes recevant un service par le nombre de personnes donnant ce service. On constate que dans une commission scolaire de grande taille, deux personnes sont affectées à une fonction; pour la même fonction, dans une commission scolaire de taille assez restreinte, on ne retrouve qu'une seule personne. Dans un tel cas, le ratio moyen est-il plus significatif que la moyenne des ratios ?

Prenons un exemple, le conseiller en éducation chrétienne:

| | Nombre de personnes par comm. scolaire | population | ratio |
|---|---|---|---|
| | 1 | 10,000 | 10,000 |
| | 0.5 | 11,000 | 22,000 |
| | 1 | 19,000 | 19,000 |
| | 2 | 174,000 | 87,000 |
| total | 4.5 | 214,000 | 138,000 |

Moyenne des ratios: 138,000 ÷ 4 (nombre de ratios) : 34,500

Ratio moyen: 214,000 ÷ 4.5 (personnes) : 47,556

Quelle est la mesure la plus exacte aux fins de cette étude ? Bien malin qui pourrait le dire. Les deux mesures sont des mesures de tendance centrale; les deux mesures présentent des avantages et des inconvénients.

Nous proposons, au chapitre 3, une façon de minimiser les inconvénients de ces deux mesures lorsqu'elles présentent des différences significatives.

Pour deux services, les services aux étudiants et les services à l'enseignement, nous avons étudié la situation par secteur linguistique. Cependant, nous nous en sommes abstenus dans le cas du Bureau des écoles protestantes du Grand Montréal puisque sa population francophone ne représente qu'environ 3% de la population globale.

Pour fins de calcul, la population de chacune des commissions scolaires a été arrondie au millier près. Nous avons donc obtenu les populations scolaires suivantes:

| | Nombre de francophones | Nombre d'anglophones | Total |
|---|---|---|---|
| La Commission des écoles catholiques de Verdun | 9,000 | 2,000 | 10,000 |
| La Commission scolaire Sainte-Croix | 8,000 | 3,000 | 11,000 |
| La Commission scolaire de Lakeshore | - | 17,000 | 17,000 |
| La Commission scolaire du Sault-Saint-Louis | 13,000 | 6,000 | 19,000 |
| La commission scolaire Baldwin-Cartier | 10,000 | 10,000 | 20,000 |
| La commission scolaire Jérôme-Le Royer | 23,000 | 8,000 | 31,000 |
| Bureau des écoles protestantes du Grand Montréal | 2,000 | 50,000 | 52,000 |
| La Commission des écoles catholiques de Montréal | 134,000 | 40,000 | 174,000 |
| TOTAL: | 198,000 | 136,000 | 334,000 |

Pour les cinq services étudiés, nous avons préparé 7 tableaux et 14 graphiques que nous avons placés en annexe. Les graphiques illustrent le nombre théorique de fonctions que l'on peut obtenir pour une population scolaire donnée. Pour y parvenir, nous avons placé en abscisse la population scolaire exprimée en milliers (Ex.: 20 représente une population pouvant aller de 15,000 à 25,000 élèves) et en ordonnée, les fonctions selon l'ordre croissant de la moyenne des ratios ou selon l'ordre croissant de leur ratio moyen.

La présentation des données fait l'objet du chapitre 2.

## CHAPITRE 2

## PRESENTATION DES DONNEES

Dans cette partie, nous présentons globalement les données recueillies dans les services analysés. Nous n'en faisons pas une analyse exhaustive, comme on pourra le constater. Le lecteur trouvera en annexe les tableaux et graphiques que nous avons préparés.

## 1- LES SERVICES AUX ETUDIANTS

Nous avons analysé les services aux étudiants, d'abord par secteur linguistique, puis, par commission scolaire prise globalement. Afin de rendre les données recueillies comparables d'une commission scolaire à l'autre, nous avons assimilé certaines fonctions à d'autres fonctions semblables, comme par exemple:

| | |
|---|---|
| - Learning disabilities diagnostician | psychologue |
| - Adaptation scolaire | orthopédagogie |
| - Speech therapist | orthophoniste |

Pour les services aux étudiants, nous avons préparé 2 tableaux et 4 graphiques. Le Tableau 1 présente la situation par secteur linguistique; l'obtention de la moyenne des ratios et d'un ratio moyen pour chacune des fonctions permet de le traduire sous forme de graphiques (graphiques 1 et 1-A). L'examen de ces graphiques nous porte à croire qu'une commission scolaire qui compte une population de 20,000 élèves est en mesure d'assurer les services aux étudiants essentiels.

Le Tableau 2 reprend les mêmes données, mais par commission scolaire, cette fois, et les graphiques 2 et 2-A en découlent. Cette deuxième analyse établit également aux environs de 20,000 la population scolaire requise pour offrir la même gamme de services.

Le lecteur notera que, d'une façon générale, les secteurs anglophones des services aux étudiants sont moins bien nantis que les secteurs francophones.

Dans les graphiques 1, 1A, 2 et 2A, nous avons tiré une ligne horizontale entre les fonctions 7 et 8. Selon nous, c'est à ce niveau de population que l'on peut assurer les services essentiels. Six de ces services sont assurés par au moins 8 des 14 secteurs linguistiques ou encore, par au moins 5 des 8 commissions scolaires:

- conseiller en orientation;
- animateur en pastorale;
- conseiller en psychologie
- conseiller en orthophonie-audiologie;
- animateur en vie étudiante
- conseiller en orthopédagogie.

## II- LES SERVICES A L'ENSEIGNEMENT

Les services à l'enseignement ont également fait l'objet d'une analyse, d'abord par secteur linguistique, puis par commission scolaire. Nous avons regroupé certaines fonctions, plus particulièrement à la Commission scolaire de Lakeshore et au Bureau des écoles protestantes du Grand Montréal. On trouve, à la Commission scolaire de Lakeshore, 1 elementary consultant et 2 educational consultants dont la tâche est d'aider les enseignants dans les disciplines diverses, là où on ne possède pas de conseiller spécialisé; semblablement, au Bureau des écoles protestantes du Grand Montréal il existe 5 elementary consultants. Ces conseillers ont été distribués dans les diverses disciplines. Enfin, nous avons convenu que les reading specialists exerçaient leurs fonctions au niveau de la langue maternelle.

Quant aux media d'enseignement, nous avons dû tenir compte des techniciens. En effet, certains d'entre eux sont classés comme techniciens à cause de leur formation bien qu'ils remplissent des fonctions de professionnels. La comparaison devenait plus adéquate en tenant compte de cette situation.

Nous retrouvons, pour les services à l'enseignement, une autre série de 2 tableaux et 4 graphiques. Le Tableau 3 présente la situation par secteur linguistique et les graphiques 3 et 3A en découlent. L'étude de ces graphiques, compte tenu de la liste correspondante des fonctions, laisse entrevoir qu'une commission scolaire peut offrir une gamme suffisamment variée de services quand sa population atteint 20,000 élèves.

Le Tableau 4 regroupe les mêmes données par commission scolaire; les Graphiques 4 et 4A en découlent. C'est encore à 20,000 élèves que l'on retrouve une variété adéquate de services.

Le lecteur notera que, d'une façon générale, les secteurs francophones des services à l'enseignement sont moins bien nantis que les secteurs anglophones.

Dans les graphiques 3 et 3A, nous avons tiré une ligne horizontale pour indiquer la démarcation entre les services que nous avons jugés indispensables et ceux qui découlent davantage de la taille plus grande d'une commission scolaire. Plus précisément, il faudrait exclure des services jugés essentiels les fonctions de conseiller en aménagement au service de l'organisation scolaire et celle d'encadrement au programme académique (assurée par les généralistes) et inclure le conseiller aux examens du service de mesure et évaluation, pour un total de 12 fonctions.

Une indication similaire existe dans les graphiques 4 et 4A. On peut également y trouver les 12 fonctions identifiées en 3 et 3A. Ces fonctions sont:

- aux media d'enseignement: le conseiller en bibliothèque et le conseiller en audio-visuel;

- au programme académique: les conseillers en langue maternelle, langue seconde, morale/religion, mathématiques, arts plastiques et musique, éducation physique, sciences et sciences humaines;

- en mesure et évaluation: le conseiller aux examens;

- au programme professionnel: le conseiller.

## III- LES SERVICES D'ADMINISTRATION GENERALE

Au chapitre de l'administration générale, nous avons groupé les différents services normalement rattachés à la direction générale, tels que les relations publiques et le secrétariat général.

Le Tableau 5 présente la situation par commission scolaire sans tenir compte des secteurs linguistiques. Les graphiques 5 et 5A en découlent. Il est plus difficile, dans ce secteur d'activité, d'établir la population requise pour assurer la majorité de ces services. Il semble que 40,000 soit un nombre adéquat. Les fonctions jugées essentielles sont: relations publiques, secrétariat général, conseiller en éducation chrétienne.

## IV- LES SERVICES DU PERSONNEL

Le Tableau 6 et les graphiques 6 et 6A présentent la situation des services au personnel. Avec une population de 40,000 élèves, une commission scolaire est en mesure d'offrir les services adéquats au bon fonctionnement de son personnel. Les fonctions jugées essentielles sont: emploi, classification, relations de travail.

## V- LES SERVICES DES FINANCES

Le Tableau 7 et les graphiques 7 et 7A illustrent la situation des services des finances. L'étude des graphiques 7 et 7A permet de conclure que les services adéquats sont assurés à compter d'une population de 40,000 élèves. Les fonctions jugées essentielles sont: contrôle budgétaire, paie, comptabilité.

# CHAPITRE 3

## SYNTHESE DES DONNEES ET ANALYSE COMPARATIVE

Dans ce chapitre, nous présentons une vue plus globale des données recueillies et nous comparons la situation théorique qui s'en dégage avec la situation actuelle dans les commissions scolaires.

### A- SYNTHESE DES DONNEES

Le Tableau 3-1, que nous trouvons ci-après, présente le sommaire des données recueillies dans les huit commissions scolaires. Nous l'avons préparé en regroupant, au sein d'un même service, les fonctions semblables. Nous avons supprimé le service de santé parce qu'éventuellement, il devrait être assumé par le ministère des affaires sociales. Voici la réduction du nombre de fonctions que nous avons effectuée:

| | |
|---|---|
| Services aux étudiants..... | de 23 à 8 |
| Services à l'enseignement..... | de 24 à 7 |
| Services d'administration générale | de 17 à 6 |
| Services du personnel..... | de 13 à 6 |
| Services des finances..... | de 11 à 5 |
| total des services. | de 88 à 32 |

Le lecteur constatera que le tableau-sommaire suit la même présentation que ceux qui sont soumis en annexe. Pour chacune des 32 fonctions, nous avons calculé:

- le nombre de commissions scolaires présentant cette fonction;
- la moyenne des ratios;
- le nombre de personnes affectées à cette fonction;
- le ratio moyen;
- le ratio combiné;
- le ratio métropolitain.

Au bas du tableau, nous avons fait la somme du personnel inventorié et calculé un ratio global pour chacune des commissions scolaires. Cette opération nous a permis de calculer, au niveau de l'île de Montréal, une moyenne des ratios et un ratio moyen descriptifs des cinq secteurs analysés.

Pour chacune des fonctions, le ratio combiné, présenté au Tableau 3-1, est le résultat de la somme de la moyenne des ratios et du ratio moyen, divisée par 2. Comme nous l'avions annoncé à la page 10, c'est la façon qui nous a semblé la meilleure pour minimiser les inconvénients de ces deux mesures lorsqu'elles présentent des différences significatives. Ce ratio combiné sert de base au reste de l'étude.

En dernière colonne du Tableau 3-1, on présente le ratio métropolitain de chacune des fonctions. Ce ratio métropolitain est obtenu en divisant la population scolaire de l'Île de Montréal (334,000) par le nombre de personnes remplissant une même fonction. Le ratio métropolitain manque de signification dans des cas où une fonction est assumée dans moins de 5 commissions scolaires.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION GÉNÉRALE DE
LA PLANIFICATION

## SOMMAIRE DE L'ANALYSE DES SERVICES PAR COMMISSION SCOLAIRE



| COMMISSION SCOLAIRE | VERDUN | | STE-CROIX | | LAKESHORE | | ST-LOUIS | | BALDWIN-CARTIER | | LE ROYER | | P.S.B.G.M. | | C.E.C.M. | | N. DE C.S. | MOYENNE DES RATIOS (A) | N. DE PERS. | RATIO MOYEN (B) | RATIO COMBINÉ (A + B)/2 | RATIO MÉTRO. (334,000)(N.de P.) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POPULATION | 10,000 | | 11,000 | | 17,000 | | 19,000 | | 20,000 | | 31,000 | | 52,000 | | 174,000 | | | | | | | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | | | | | | |
| **1-SERVICES AUX ÉTUDIANTS:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Direction (généralistes) | 1 | 10,000 | 2 | 5,500 | 1 | 17,000 | 3 | 6,333 | 2 | 10,000 | 2 | 15,500 | 3.5 | 14,857 | 9 | 19,333 | 8 | 12,305 | 23.5 | 14,213 | 13,264 | 14,213 |
| 1.2 Orientation | 6 | 1,667 | 7 | 1,571 | 16.5 | 1,030 | 10 | 1,900 | 12 | 1,667 | 15.5 | 2,000 | 47 | 1,106 | 83.5 | 2,084 | 8 | 1,628 | 197.5 | 1,691 | 1,660 | 1,691 |
| 1.3 Culte et pastorale | 5 | 2,000 | 5 | 2,200 | | | 8 | 2,375 | 6.5 | 3,077 | 17 | 1,824 | | | 76.5 | 2,275 | 6 | 2,292 | 118 | 2,246 | 2,269 | 2,831 |
| 1.4 Psychologie | 5 | 2,000 | 4 | 2,750 | 9 | 1,889 | 8 | 2,375 | 6.5 | 3,077 | 11 | 2,818 | 4.5 | 11,556 | 44 | 3,955 | 8 | 3,803 | 92 | 3,630 | 3,717 | 3,630 |
| 1.5 Psycho-éducation | | | 1 | 11,000 | | | | | | | | | 6 | 8,667 | 17 | 10,235 | 3 | 9,967 | 24 | 9,875 | 9,921 | 13,917 |
| 1.6 Ortho-pédagogie | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1 | 17,000 | 3 | 6,333 | 1 | 20,000 | 5 | 6,200 | 3.5 | 14,857 | 23 | 7,565 | 8 | 11,619 | 38.5 | 8,675 | 10,147 | 8,675 |
| 1.7 Vie étudiante | 2 | 5,000 | 1 | 11,000 | | | 1 | 19,000 | | | 2 | 15,500 | | | 7 | 24,857 | 5 | 15,071 | 13 | 18,846 | 16,959 | 25,692 |
| 1.8 Divers | | | | | | | | | | | | | 2 | 26,000 | 3 | 58,000 | 2 | 42,000 | 5 | 45,200 | 43,600 | 66,800 |
| TOTAL: | 20 | 500 | 21 | 526 | 27.5 | 618 | 33 | 576 | 28 | 714 | 52.5 | 590 | 66.5 | 782 | 263 | 662 | 8 | 621 | 511.5 | 653 | 637 | 653 |
| **2-SERVICES À L'ENSEIGNEMENT:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Direction (généralistes) | 2 | 5,000 | 3 | 3,667 | 3 | 5,667 | 2 | 9,500 | 2 | 10,000 | 2 | 15,500 | 2.5 | 20,800 | 16.5 | 10,545 | 8 | 10,085 | 33 | 10,121 | 10,103 | 10,121 |
| 2.2 Programme académique | 5 | 2,000 | 6.6 | 1,667 | 11.9 | 1,429 | 12 | 1,583 | 13 | 1,538 | 22 | 1,409 | 30 | 1,733 | 114 | 1,526 | 8 | 1,596 | 215.6 | 1,551 | 1,569 | 1,551 |
| 2.3 Programme professionnel | 1 | 10,000 | | | 0.4 | 42,500 | 0.5 | 38,000 | | | 2 | 15,500 | 4 | 13,000 | 18 | 9,667 | 6 | 21,045 | 25.9 | 11,690 | 16,372 | 12,896 |
| 2.4 Bibliothèque | 6.5 | 1,538 | 12.7 | 866 | 9.5 | 1,789 | 9.5 | 2,000 | 9 | 2,222 | 14.5 | 2,138 | 46.5 | 1,118 | 137.5 | 1,265 | 8 | 1,617 | 245.7 | 1,359 | 1,488 | 1,359 |
| 2.5 Audio-visuel | 3.5 | 2,857 | 7 | 1,571 | 4 | 4,250 | 7.5 | 2,533 | 8 | 2,500 | 10.5 | 2,952 | 20.5 | 2,537 | 14.5 | 12,000 | 8 | 3,900 | 75.5 | 4,426 | 4,162 | 4,426 |
| 2.6 Organisation scolaire | | | | | | | | | | | | | | | 17 | 10,235 | 1 | 10,235 | 17 | 10,235 | 10,235 | 19,647 |
| 2.7 Mesure et évaluation | 1 | 10,000 | | | | | 2 | 9,500 | | | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 7 | 24,857 | 5 | 25,471 | 12 | 23,833 | 24,652 | 27,833 |
| TOTAL: | 19 | 526 | 30.2 | 364 | 28.8 | 590 | 33.5 | 567 | 32 | 625 | 52 | 596 | 104.5 | 498 | 324.5 | 537 | 8 | 518 | 624.5 | 535 | 526.5 | 535 |
| **3-SERVICES D'ADMINISTRATION GÉNÉRALE:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Direction (généralistes) | 2 | 5,000 | 2 | 5,500 | 3 | 5,667 | 3 | 6,333 | 2 | 10,000 | 3 | 10,333 | 7 | 7,429 | 12 | 14,500 | 8 | 8,095 | 34 | 9,829 | 8,962 | 9,829 |
| 3.2 Relations publiques | | | | | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 2 | 15,500 | 4 | 13,000 | 14 | 12,429 | 6 | 16,156 | 23 | 13,609 | 14,882 | 14,522 |
| 3.3 Secrétariat général | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 2 | 15,500 | 4 | 13,000 | 5 | 34,800 | 8 | 17,538 | 16 | 20,875 | 19,207 | 20,875 |
| 3.4 Conseiller édu. chrétienne | 1 | 10,000 | 0.5 | 22,000 | | | 1 | 19,000 | | | | | | | 2 | 87,000 | 4 | 34,500 | 4.5 | 47,556 | 41,028 | 74,222 |
| 3.5 Contentieux | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 21,750 | 1 | 21,750 | 8 | 21,750 | 21,750 | 41,750 |
| 3.6 Autres fonctions | | | | | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | | | | | 2 | 26,000 | 8 | 21,750 | 4 | 20,938 | 12 | 21,833 | 21,386 | 27,833 |
| TOTAL | 4 | 2,500 | 3.5 | 3,143 | 6 | 2,833 | 7 | 2,714 | 4 | 5,000 | 7 | 4,429 | 13 | 4,000 | 49 | 3,551 | 8 | 3,404 | 97.5 | 3,426 | 3,415 | 3,426 |
| **4-SERVICES DU PERSONNEL:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Direction (généralistes) | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 2 | 26,000 | 10 | 17,400 | 8 | 18,925 | 18 | 18,556 | 18,741 | 18,556 |
| 4.2 Emploi | | | 1 | 11,000 | 0.5 | 34,000 | | | 1.5 | 13,333 | 3 | 10,333 | 4.5 | 11,556 | 16 | 10,875 | 6 | 15,177 | 26.5 | 11,509 | 13,343 | 12,603 |
| 4.3 Relations de travail | | | | | | | | | 1.5 | 13,333 | 1 | 31,000 | 1.5 | 34,667 | 7 | 24,857 | 4 | 25,936 | 11 | 25,182 | 25,559 | 30,364 |
| 4.4 Classification et rémunération | | | 1 | 11,000 | 0.5 | 34,000 | 2.5 | 7,600 | 0.6 | 33,333 | | | 1 | 52,000 | 7 | 24,857 | 6 | 29,910 | 12.4 | 23,659 | 26,770 | 26,935 |
| 4.5 Perfectionnement | | | | | | | 0.5 | 38,000 | | | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 8 | 21,750 | 4 | 35,688 | 10.5 | 26,286 | 30,987 | 31,810 |
| 4.6 Autres fonctions | | | | | | | | | | | | | 2 | 26,000 | 10 | 17,400 | 2 | 21,700 | 12 | 18,833 | 20,267 | 27,833 |
| TOTAL | 1 | 10,000 | 3 | 3,667 | 2 | 8,500 | 4 | 4,750 | 4.6 | 4,345 | 6 | 5,167 | 12 | 4,333 | 58 | 3,000 | 8 | 5,495 | 90.4 | 3,695 | 4,595 | 3,695 |
| **5-SERVICES DES FINANCES:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 Direction (généralistes) | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 2 | 10,000 | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 2 | 87,000 | 8 | 29,625 | 10 | 33,400 | 31,513 | 33,400 |
| 5.2 Contrôle budgétaire | | | 0.5 | 22,000 | | | 0.5 | 38,000 | 0.5 | 40,000 | 2 | 15,500 | 2 | 26,000 | 12 | 14,500 | 6 | 26,000 | 17.5 | 17,543 | 21,772 | 19,086 |
| 5.3 Comptabilité | 0.5 | 20,000 | 0.5 | 22,000 | | | 0.5 | 38,000 | 0.5 | 40,000 | 2 | 15,500 | 2.5 | 20,800 | [illegible] | [illegible] | 7 | 28,543 | 10.5 | 30,190 | 29,367 | [illegible] |
| 5.4 Paie | 0.5 | 20,000 | 1 | 11,000 | | | 2 | 9,500 | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 1.5 | 34,667 | 4 | 43,500 | 7 | 24,238 | 11 | 28,818 | 26,528 | 30,364 |
| 5.5 Autres fonctions | | | | | | | | | | | | | 2 | 26,000 | 9 | 19,333 | 2 | 22,667 | 11 | 20,545 | 21,606 | 30,364 |
| TOTAL | 2 | 5,000 | 3 | 3,667 | 1 | 17,000 | 4 | 4,750 | 4 | 5,000 | 6 | 5,167 | 9 | 5,778 | 31 | 5,613 | 8 | 6,497 | 60 | 5,567 | 6,032 | 5,567 |
| Total du personnel analysé | 46 | 217 | 60.7 | 181 | 65.3 | 260 | 81.5 | 233 | 73.4 | 274 | 173.5 | [illegible] | 300 | [illegible] | 725.5 | 240 | 8 | 238.38 | 1383.9 | 241.35 | 239.87 | 241.35 |

Nous avons utilisé le ratio combiné dans l'élaboration du Graphique 3-1. On remarquera que nous n'avons pas classé les ratios selon un ordre croissant; nous avons préféré les laisser regroupés par secteur d'activité.

Examinons de Graphique 3-1. Aux services aux étudiants,il y a 23.5 personnes qui assument une fonction de direction dans les huit commissions scolaires réunies. On peut donc conclure que chaque personne est au service de 13,264 élèves. Plus à droite, on voit que, pour 20,000 élèves, une commission scolaire devrait avoir 1.5 personne à la fonction de direction; pour 30,000 élèves, 2.3 personnes. Et ainsi de suite. On peut faire la même lecture pour les 32 fonctions.

Si nous lisons le graphique à la verticale, nous constatons qu'une commission scolaire qui compte une population de 10,000 élèves a les ressources nécessaires pour combler 8 des 32 fonctions. Cependant, comme les fonctions 1.6, 2.1 et 2.6 ont des ratios de 10,147, 10,103 et 10,235 respectivement, nous les incluons dans notre calcul et portons à 11 le total des fonctions disponibles.

Poursuivant l'examen du graphique, nous constatons que, à 30,000 élèves, une commission scolaire possède un personnel suffisamment nombreux pour régler 28 des 32 fonctions, à savoir:

- 7 des 8 fonctions des Services aux étudiants;
- 7 des 7 fonctions des Services à l'enseignement;
- 5 des 6 fonctions d'Administration générale;
- 5 des 6 fonctions des Services du personnel;
- 4 des 5 fonctions des Services des finances;

Voici la liste des fonctions non assurées par une personne à temps plein, et leur ratio:

| | | |
|---|---|---|
| Services aux étudiants: | 1.8 Divers..... | 43,600 |
| Services d'administration générale: | 3.4 Conseiller en éducation chrétienne. | 41,028 |
| Services du personnel: | 4.5 Perfectionnement..... | 30,987 |
| Services des finances: | 5.1 Direction..... | 31,513 |

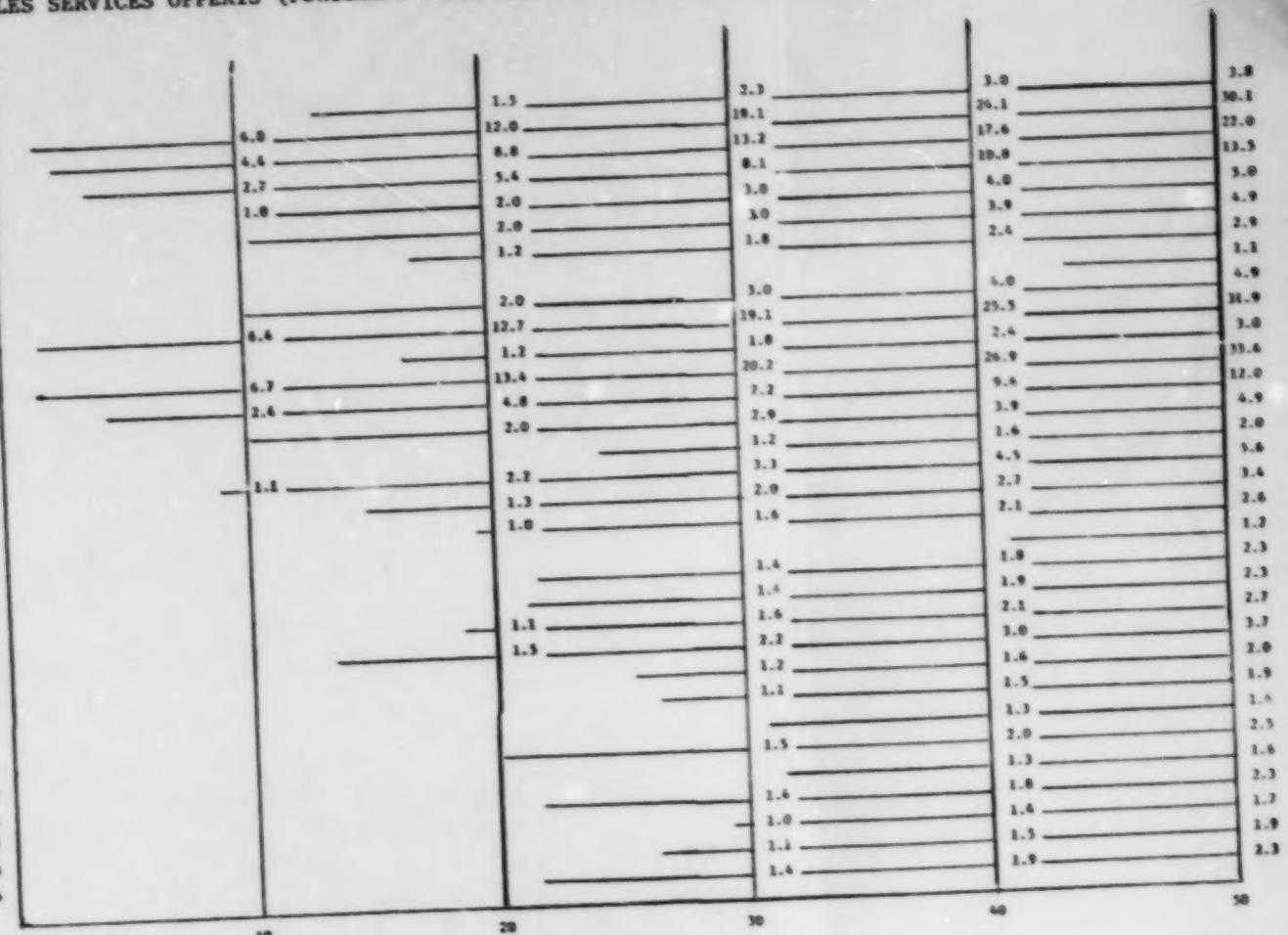
De léger accommodements au sein du personnel permettraient d'assurer ces fonctions.

Nous pouvons conclure que, à compter de 30,000 élèves, une commission scolaire peut assurer l'ensemble des fonctions que nous avons identifiées.

## GRAPHIQUE 3-1

## RELATION ENTRE LA POPULATION ET LES SERVICES OFFERTS (FONCTIONS REGROUPEES), SELON LE RATIO COMBINE.

| | FONCTIONS REGROUPEES | N. DE PERS. | N. DE C.S. | RATIO COMBINE |
|---|---|---|---|---|
| Services aux étudiants: | 1.1 Direction (généralités) | 23.5 | 8 | 13,264 |
| | 1.2 Orientation | 197.5 | 8 | 1,660 |
| | 1.3 Culte et pastorale | 118 | 6 | 2,269 |
| | 1.4 Psychologie | 92 | 8 | 3,717 |
| | 1.5 Psycho-éducation | 24 | 3 | 9,921 |
| | 1.6 Ortho-pédagogie | 38.5 | 8 | 10,147 |
| | 1.7 Vie étudiante | 13 | 5 | 16,959 |
| | 1.8 Divers | 5 | 2 | 43,600 |
| Services à l'enseignement: | 2.1 Direction (généralités) | 33 | 8 | 10,193 |
| | 2.2 Programme académique | 215.4 | 8 | 1,369 |
| | 2.3 Programme professionnel | 25.9 | 6 | 16,572 |
| | 2.4 Bibliothèque | 245.7 | 8 | 1,488 |
| | 2.5 Audio-visuel | 75.5 | 8 | 4,162 |
| | 2.6 Organisation scolaire | 17 | 1 | 10,235 |
| | 2.7 Mesure et évaluation | 12 | 5 | 24,652 |
| Services d'administration générale: | 3.1 Direction (généralités) | 34 | 8 | 8,962 |
| | 3.2 Relations publiques | 23 | 6 | 14,882 |
| | 3.3 Secrétariat général | 16 | 8 | 19,217 |
| | 3.4 Cons. en éduc. chrétien. | 4.5 | 4 | 41,028 |
| | 3.5 Contentieux | 8 | 1 | 21,750 |
| | 3.6 Autres fonctions | 12 | 4 | 21,386 |
| Service du personnel | 4.1 Direction (généralités) | 18 | 8 | 18,741 |
| | 4.2 Emploi | 26.5 | 6 | 13,343 |
| | 4.3 Relations de travail | 11 | 4 | 25,569 |
| | 4.4 Classif. et rémunération | 12.4 | 6 | 26,770 |
| | 4.5 Perfectionnement | 10.5 | 4 | 30,987 |
| | 4.6 Autres fonctions | 12 | 2 | 20,267 |
| Services des finances: | 5.1 Direction (généralités) | 10 | 8 | 31,513 |
| | 5.2 Contrôle budgétaire | 17.5 | 6 | 21,772 |
| | 5.3 Comptabilité | 10.5 | 7 | 29,367 |
| | 5.4 Paie | 11 | 7 | 26,528 |
| | 5.5 Autres fonctions | 11 | 2 | 21,606 |




Population scolaire (en milliers)

Nombre de postes selon le ratio combiné global:

Nombre de commissions scolaires requises pour desservir 334,000 élèves:

Nombre de fonctions * :

* Ce nombre inclut les fonctions supplémentaires résultant de l'addition de 1,000 élèves, s'il y a lieu.

Nous appuyant sur le Graphique 3-1, nous avons préparé le Tableau 3-2 qui présente le pourcentage des fonctions assurées dans chacun des secteurs analysés, en fonction de la population scolaire. Il faut noter que nous avons utilisé de façon stricte la relation existant entre le ratio combiné et la population.

TABLEAU 3-2

POURCENTAGE DES FONCTIONS ASSUREES DANS CHACUN DES SECTEURS ANALYSES, SELON LE RATIO COMBINE, EN FONCTION DE LA POPULATION SCOLAIRE

| Secteur \ Population en milliers | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
|---|---|---|---|---|---|
| Services aux étudiants: (8 fonctions) | 50 | 87.5 | 87.5 | 87.5 | 100 |
| Services à l'enseignement: (7 fonctions) | 42.8 | 85.7 | 100 | 100 | 100 |
| Services d'admin. générale: (6 fonctions) | 16.7 | 50.0 | 83.3 | 83.3 | 100 |
| Services du personnel: (6 fonctions) | 0 | 33.3 | 83.3 | 100 | 100 |
| Services des finances: (5 fonctions) | 0 | 0 | 80.0 | 100 | 100 |
| Pour tous les services: (32 fonctions) | 25.0 | 56.3 | 87.5 | 93.8 | 100 |

## B- COMPARAISON AVEC LA SITUATION ACTUELLE

Après avoir étudié brièvement la commission scolaire théorique, nous avons mis en parallèle, pour chacune des commissions scolaires de l'Île, la situation actuelle et la situation que l'on obtiendrait en appliquant le ratio combiné (239.87). Le Tableau 3.3 illustre les résultats obtenus. Après avoir mis en parallèle le nombre de postes réels et le nombre de postes théoriques, nous avons indiqué la différence entre ces nombres puis avons exprimé en pourcentage le rapport entre le premier et le second. Nous avons placé le résultat sous le titre de: niveau de fonctionnement réel.

Si certains pourcentages sont élevés, le lecteur ne doit pas s'en étonner. En effet, nous n'avons analysé que cinq secteurs et n'avons tenu compte que des postes de cadres, de gérants et de professionnels; une analyse de tous les services des commissions scolaires nous aurait probablement conduits à des résultats différents; et il est probable que certaines commissions scolaires font un plus large usage de postes de techniciens et de soutien que d'autres, ce qui pourrait expliquer leur taux inférieur à 100%. On peut également trouver la situation inverse.

## TABLEAU 3.3

NIVEAU DE FONCTIONNEMENT REEL, OBTENU PAR LA DIFFERENCE ENTRE LE NOMBRE DE POSTES REELS ET LE NOMBRE DE POSTES THEORIQUES, CALCULE SUIVANT LE RATIO COMBINE, EXPRIME EN POURCENTAGE. *

| C.S. | POPULATION | POSTES REELS | POSTES THEORIQUES | DIFFERENCE | NIVEAU DE FONCTIONNEMENT REEL |
|---|---|---|---|---|---|
| VERDUN | 10,000 | 46 | 41.69 | + 4.31 | 110.3% |
| STE-CROIX | 11,000 | 60.7 | 45.86 | + 14.84 | 132.2% |
| LAKESHORE | 17,000 | 65.3 | 70.87 | - 5.57 | 92.1% |
| SAULT ST-LOUIS | 19,000 | 81.5 | 79.21 | + 2.29 | 102.9% |
| BALDWIN-CARTIER | 20,000 | 72.4 | 83.38 | - 11.02 | 86.8% |
| LE ROYER | 31,000 | 123.5 | 129.24 | - 5.74 | 95.6% |
| P.S.B.G.M. | 52,000 | 209.0 | 216.78 | - 7.78 | 96.4% |
| C.E.C.M. | 174,000 | 725.5 | 725.39 | + 0.11 | 100.0% |
| TOTAL | | 1383.9 | 1392.42 | | 99.39% |

* Nous excluons les services de santé.

## CHAPITRE 4

## HYPOTHESES DE FONCTIONNEMENT ET LIMITES DE L'ETUDE

Pour terminer cette étude, nous avons élaboré une hypothèse de fonctionnement des cinq services analysés pour des commissions scolaires de tailles diverses. Le Tableau 4-1 présente cinq hypothèses.

A une population scolaire donnée, correspond un nombre de cadres, de gérants et de professionnels que nous avons établi en utilisant le ratio combiné. Pour chacun des services, nous avons identifié le nombre de postes que l'on devrait y trouver. Par la suite, nous avons partagé ce nombre de postes, dans les diverses fonctions du service.

Au Chapitre 2, l'analyse de chacun des 5 secteurs laisse entrevoir que les Services aux étudiants et les Services à l'enseignement fonctionnent d'une façon adéquate lorsqu'une commission scolaire compte un minimum de 20,000 élèves et que les Services d'administration générale, les Services du personnel et les Services des finances semblent exiger une population de 40,000 élèves pour posséder un fonctionnement de même niveau. Aussi, dans la préparation du Tableau 4-1, nous avons tenu compte de cette information. Nous avons également ajouté la dimension suivante: lorsqu'une population scolaire dépasse en nombre les seuils établis au Chapitre 2, l'administration qui la dessert devrait présenter une économie d'échelle. Ainsi, aux finances, à 40,000 élèves on compte 7 postes, et à 50,000 élèves, 8 postes. De même, au programme académique, à 20,000 élèves on compte 35 postes; à 30,000, 49 postes; à 40,000, 62 postes; et à 50,000, 74 postes.

Cependant, nous sommes conscients que, pour certaines fonctions, le nombre de postes est en relation directe avec la population à desservir. Ainsi, aux Services aux étudiants, en orientation, on trouve 6 conseillers pour desservir 10,000 élèves alors qu'à 20,000 on en identifie 12; à 30,000 élèves, c'est 18 conseillers qui assurent la fonction et à 40,000, 24.

Au bas du tableau, nous avons fait la somme des postes. Ensuite, nous avons établi un certain nombre de "postes à déterminer", laissant au lecteur la possibilité de combler certaines fonctions ou encore d'augmenter le nombre de postes à l'intérieur d'une fonction déjà assumée. Enfin, il nous a semblé qu'à partir de 30,000 élèves, on pouvait faire une certaine économie d'échelle.

Il faut bien comprendre le sens que nous donnons à "économie d'échelle". Ce terme n'indique pas que les commissions scolaires de l'Île devraient sacrifier la masse salariale de 2, 7 ou 14 personnes. Les normes budgétaires actuelles permettent l'engagement de ces personnes. Après avoir assuré les fonctions habituelles et indispensables, une commission scolaire de plus de 30,000 élèves peut développer 2, 7 ou 14 postes propres à assurer une diversité de fonctions supplémentaires permettant un enrichissement des services à la population scolaire ou à renforcer des fonctions déjà assumées.

Cette part d'enrichissement individuel pourrait être mis en commun (2 ou 3 commissions scolaires ou l'ensemble des commissions scolaires) pour des services supplémentaires. Que l'on songe à des fonctions présentées au Chapitre 2 que l'on ne peut se permettre à moins d'avoir une population de plus de 60,000 élèves (docimologie, recherche en mesure et évaluation) ou à des fonctions que l'on ne trouve qu'à la C.E.C.M. (développement de programmes académiques ou professionnels).

Nous avons terminé le tableau en présentant au lecteur, pour chacune des commissions scolaires, le total des postes théoriques selon le ratio combiné.

TABLEAU 4-1

HYPOTHESES DE FONCTIONNEMENT DES SERVICES ETUDIES:
REPARTITION DU NOMBRE GLOBAL DE POSTES OBTENUS EN
DIVISANT LA POPULATION SCOLAIRE PAR LE RATIO COMBINE

| Fonctions \ Population scolaire | 10,000 | 20,000 | 30,000 | 40,000 | 50,000 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Services aux étudiants** | (15) postes | (31) postes | (46) postes | (60) postes | (75) postes |
| 1.1 Direction | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 1.2 Orientation | 6 | 12 | 18 | 24 | 30 |
| 1.3 Psychologie | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1.4 Culte et pastorale | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 1.5 Psycho-éducation | 2 | 5 | 8 | 10 | 12 |
| 1.6 Orthopédagogie | | | | | |
| 1.7 Vie étudiante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Services à l'enseignement** | (18) postes | (35) postes | (49) postes | (62) postes | (76) postes |
| 2.1 Direction | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 2.2 Progr. académique | 8 | 14 | 18 | 21 | 24 |
| 2.3 Progr. professionnel | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| 2.4 Bibliothèque | 8 | 16 | 24 | 32 | 40 |
| 2.5 Audio-visuel | | | | | |
| 2.6 Mesure et évaluation | | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 2.7 Autres fonctions | | | | | |
| **Services d'admin. générale** | (3) postes | (5) postes | (8) postes | (10) postes | (12) postes |
| 3.1 Direction | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 3.2 Relations publiques | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 3.3 Secrétariat général | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 3.4 Education chrétienne | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3.5 Vérification interne | | | 1 | 1 | 2 |
| 3.6 Autres fonctions | | | | | |
| **Services du personnel** | (2) postes | (4) postes | (6) postes | (8) postes | (9) postes |
| 4.1 Direction | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4.2 Emploi | 1 | 1 | 1.5 | 2 | 2 |
| 4.3 Classif. et rémunération | | 1 | 1.5 | 2 | 2 |
| 4.4 Relations de travail | | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 4.5 Perfectionnement | | | | 1 | 2 |
| 4.6 Autres fonctions | | | | | |
| **Services des finances** | (2) postes | (3) postes | (5) postes | (7) postes | (8) postes |
| 5.1 Direction | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5.2 Contrôle budgétaire | | 0.5 | 1.5 | 2.5 | 3 |
| 5.3 Comptabilité | 1 | 0.5 | 1 | 1.5 | 2 |
| 5.4 Paie | | 1 | 1.5 | 2 | 2 |
| 5.5 Autres fonctions | | | | | |
| **Total (fonctions de base)** | 40 | 78 | 114 | 147 | 178 |
| **Postes à déterminer:** | 2 | 5 | 8 | 11 | 16 |
| **Economie d'échelle** | - | - | 2 | 7 | 14 |
| **Total des postes selon le ratio combiné** | 42 | 83 | 124 | 165 | 208 |

Légende: (N): nombre de postes pour un service.

Aux services pédagogiques, le nombre de postes identifiés au programme académique (fonction 2.2 du Tableau 4-1) méritait une attention spéciale. Nous avons donc préparé le Tableau 4-2.

Ce tableau présente la répartition des postes selon les diverses disciplines du programme académique. Il est structuré de la même façon que le Tableau 4-1.

Il faut noter que nous ne présentons ce tableau qu'à titre indicatif; il s'agit d'une répartition théorique des postes.

TABLEAU 4-2

REPARTITION DES POSTES DU PROGRAMME ACADEMIQUE,
PAR DISCIPLINE ET SELON LA POPULATION SCOLAIRE

| Fonctions \ Population scolaire | 10,000 | 20,000 | 30,000 | 40,000 | 50,000 |
|---|---|---|---|---|---|
| Langue maternelle | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Langue seconde | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Mathématiques | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Sciences | | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Education physique | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Morale / religion | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Formation pers. et soc. | | | 1 | 1 | 1 |
| Sciences de l'homme | | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Arts plastique et musique | | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Pré-scolaire | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| A déterminer | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Total des postes | 8 | 14 | 18 | 21 | 24 |

## LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude est basée sur les faits et est également théorique. En effet, elle ressort de la situation 1975-1976 de cinq secteurs administratifs des huit commissions scolaires et l'obtention de ratios permet de dégager une situation théorique qui a ses limites. Il nous semble important de préciser ces limites:

1. l'étude n'analyse pas l'aspect qualitatif des services rendus;

2. le ratio global obtenu (239.87) ne doit pas être interprété comme une norme à suivre lors de l'établissement de nouvelles commissions scolaires;

3. les modèles de gestion n'ont aucunement la prétention de suggérer une structure uniforme pour toutes les commissions scolaires de l'Ile de Montréal ni d'inférer que les structures proposées assurent la qualité des services d'un organisme;

4. l'étude ne révèle nullement que tel service devrait être supprimé dans telle commission scolaire ou encore que tel service devrait exister dans toutes les commissions scolaires;

5. bien que deux secteurs aient été analysés au plan linguistique, des résultats obtenus pour l'ensemble de l'étude ne peut se dégager qu'une conclusion générale sur la dimension d'une commission scolaire, indépendamment des facteurs confessionnels, linguistiques, sociologiques et géographiques.

## CONCLUSION

Nous avons effectué cette étude à partir de la réalité fonctionnelle des commissions scolaires de l'île de Montréal. Nous n'avons pas analysé l'ensemble des services de ces commissions scolaires mais seulement les secteurs qui nous apparaissaient comparables d'une commission scolaire à l'autre.

Nous avons adopté une approche qui permettait, à notre avis, de comparer des commissions scolaires de tailles très diverses. Les ratios obtenus pourraient parfois faire l'objet d'une certaine critique. Ainsi, le ratio moyen "contentieux" (21,750) n'indique pas que toute commission scolaire qui compte plus de 20,000 élèves devrait avoir un tel service. De plus, nous n'avons pas cherché à identifier ce qu'il est convenu d'appeler "les priorités locales".

Nonobstant ces réserves et même si certains ratios représentent mal la réalité métropolitaine, l'étude demeure un indicateur valable pour déterminer la relation entre la taille des commissions scolaires et la quantité et la spécialisation de leurs services.

Nous croyons que la population minimale d'une commission scolaire s'établit à 20,000 élèves. En effet, donnant priorité aux Services aux étudiants et aux Services à l'enseignement, c'est à ce niveau de population que tous les services sont assurés.

Il est plus difficile de déterminer la population maximale souhaitable. Une commission scolaire de 40,000 élèves possède suffisamment de spécialistes pour assurer tous les services que nous avons étudiés. En allant au delà de 40,000 élèves, il faudrait développer une structure administrative qui place au pallier le plus près de la base la responsabilité et l'autorité qui, au plan fonctionnel, peuvent y être assumées le plus avantageusement. En ayant une population de plus de 40,000 élèves, devient-on de ce fait plus efficace, assure-t-on un service de meilleure qualité? Toute réponse à cette question dépasserait le cadre de cette étude.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION GÉNÉRALE DE
LA PLANIFICATION

# ANNEXE I

## DONNEES DE BASE DE L'ETUDE

TABLEAU 1

## ANALYSE DES SERVICES AUX ETUDIANTS PAR SECTEUR LINGUISTIQUE

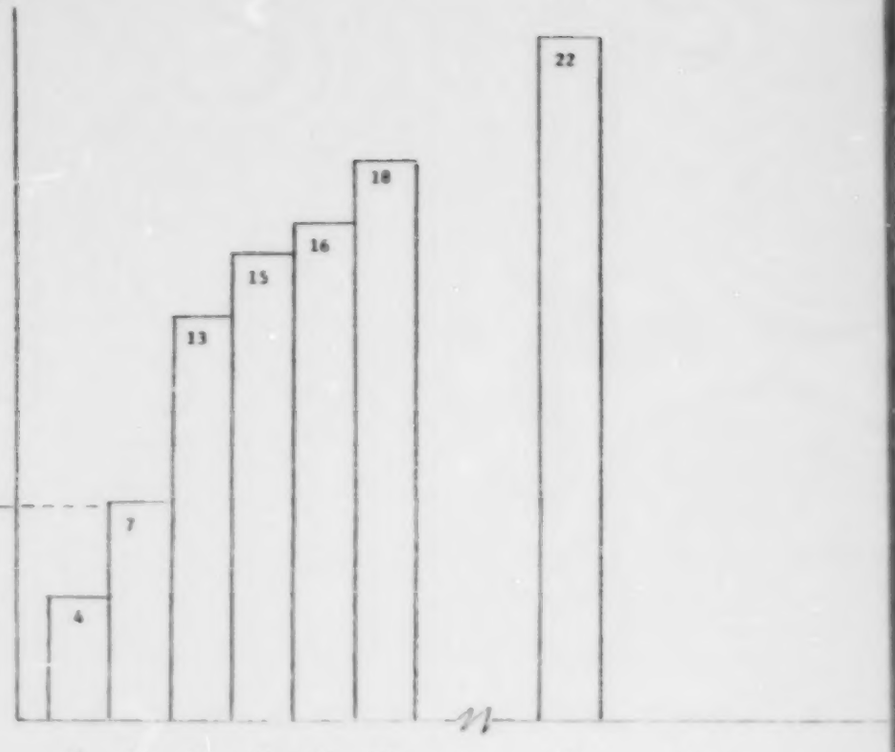
| C.S. | VERDUN | | | | STE-CROIX | | | | LAKESHORE | | ST-LOUIS | | | | BALDWIN-CARTIER | | | | LE ROYER | | | | P.S.B.G.M. | | C.E.C.M. | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SECTEUR | Fr. | | An. | | Fr. | | An. | | An. | | Fr. | | An. | | Fr. | | An. | | Fr. | | An. | | An. | | Fr. | | An. | |
| POPULATION | 8,000 | | 2,000 | | 6,000 | | 3,000 | | 17,000 | | 13,000 | | 6,000 | | 10,000 | | 10,000 | | 23,000 | | 8,000 | | 52,000 | | 136,000 | | 40,000 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 0.8 | 10,000 | 0.2 | 10,000 | 1.66 | 5,675 | 0.56 | 5,356 | 1 | 17,000 | 1.68 | 7,738 | 1.32 | 4,545 | 1 | 10,000 | 1 | 10,000 | 1.5 | 15,333 | 0.5 | 16,000 | 3.5 | 14,857 | 7 | 19,143 | 2 | 20,000 |
| Postes de spécialistes | 15.4 | 519 | 3.6 | 556 | 13.73 | 509 | 4.27 | 703 | 29.5 | 576 | 20.36 | 638 | 9.64 | 622 | 15.5 | 645 | 12.5 | 800 | 38.45 | 598 | 13.05 | 613 | 64.6 | 805 | 225.5 | 596 | 53.5 | 748 |
| Total: | 16.2 | 494 | 3.8 | 526 | 17.19 | 465 | 4.81 | 624 | 30.5 | 557 | 22.04 | 590 | 10.96 | 547 | 16.5 | 606 | 13.5 | 741 | 40.95 | 562 | 13.55 | 590 | 68.1 | 764 | 232.5 | 576 | 55.5 | 721 |
| **Services spécialisés** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- **Orientation:** | 5 | 1,600 | 1 | 2,000 | 5 | 1,600 | 2 | 1,500 | 16.5 | 1,030 | 7 | 1,857 | 3 | 2,000 | 5 | 2,000 | 7 | 1,429 | 11 | 2,091 | 3.5 | 2,286 | 42 | 1,238 | 58 | 2,310 | 17.7 | 2,260 |
| 1.1 Conseillers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 52,000 | 3 | 44,667 | 1.8 | 22,222 |
| 1.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.7 | 32,857 | 0.3 | 26,667 | 4 | 13,000 | 3 | 44,667 | | |
| 1.3 Recherche | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2- **Psychologie:** | 6 | 2,000 | 1 | 2,000 | 3 | 2,667 | 1 | 3,000 | 9 | 1,889 | 6 | 2,167 | 2 | 3,000 | 5 | 2,000 | 1.5 | 6,667 | 8 | 2,875 | 3 | 2,667 | 4 | 13,000 | 33 | 6,081 | 7 | 5,714 |
| 2.1 Conseillers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0.5 | 104,000 | 3 | 45,667 | 1 | 40,000 |
| 2.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3- **Psycho-éducation:** | | | | | 1 | 8,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 8,667 | 15 | 9,333 | 1 | 40,000 |
| 3.1 Conseillers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 136,000 | | |
| 3.2 Recherche | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4- **Pastorale:** | 4 | 2,000 | 1 | 2,000 | 4 | 2,000 | 1 | 3,000 | | | 5 | 2,000 | 3 | 2,000 | 4 | 2,500 | 2.5 | 4,000 | 13 | 1,369 | 4 | 2,000 | | | 37.3 | 2,330 | 16.2 | 2,469 |
| 4.1 Animateur | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 67,000 | 0.8 | 50,000 |
| 4.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5- **Orthopédagogie:** | 0.8 | 10,000 | 0.2 | 10,000 | 1 | 8,000 | | | 1 | 17,000 | 1 | 13,000 | 1 | 6,000 | 0.5 | 20,000 | 0.5 | 20,000 | 2.5 | 9,200 | 1.5 | 5,333 | 3 | 17,333 | 10 | 13,600 | 2 | 20,000 |
| 5.1 Conseillers | | | | | | | | | | | 0.68 | 19,118 | 0.32 | 18,750 | | | | | 0.75 | 30,667 | 0.25 | 32,000 | 0.5 | 104,000 | 2 | 67,000 | 1 | 40,000 |
| 5.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 33,500 | | |
| 5.3 Recherche | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 33,500 | | |
| 5.4 Pastorale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6- **Santé:** | | | | | 0.73 | 10,959 | 0.27 | 11,111 | 3 | 5,667 | | | | | 1 | 10,000 | 1 | 10,000 | | | | | 1.6 | 32,500 | 10 | 13,600 | 4 | 10,000 |
| 6.1 Orthophonie-Audio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 136,000 | | |
| 6.2 Orthophonie-Encadr. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 33,500 | | |
| 6.3 Physiothérapie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 23,000 | | | | | 3 | 44,667 | | |
| 6.4 Ergothérapie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 23,000 | | | | | 3 | 44,667 | | |
| 6.5 Soins infirmiers | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7- **Vie étudiante:** | 1.6 | 5,000 | 0.4 | 5,000 | 1 | 8,000 | | | | | 0.68 | 19,118 | 0.32 | 18,750 | | | | | 1.5 | 15,333 | 0.5 | 16,000 | | | 5 | 26,000 | 1 | 40,000 |
| 7.1 Animateurs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 136,000 | | |
| 7.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8- **Divers:** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 136,000 | | |
| 8.1 Visites éducatives | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 26,000 | 2 | 67,000 | | |
| 8.2 Spécialités diverses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total des fonctions spécialisées | 5 | | 5 | | 7 | | 4 | | 4 | | 6 | | 6 | | 5 | | 5 | | 9 | | 7 | | 10 | | 22 | | 11 | |

N.: Nombre de Postes R: (ratio): nombre d'élèves requis par poste plein temps

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LA MOYENNE DES RATIOS EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE — GRAPHIQUE 1

## SERVICES AUX ETUDIANTS - PAR SECTEUR LINGUISTIQUE

| SERVICE | FONCTION | N. DE SECTEURS | MOYENNE RATIOS | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|---|
| Psycho-éducation | recherche | 1 | 134,000 | 22 |
| Santé | orthophonie-encadrement | 1 | 134,000 | 21 |
| Vie étudiante | encadrement | 1 | 134,000 | 20 |
| Divers | visites éducatives | 1 | 134,000 | 19 |
| Psychologie | encadrement | 3 | 62,889 | 18 |
| Pastorale | encadrement | 2 | 58,500 | 17 |
| Divers | spécialité diverse | 2 | 46,500 | 16 |
| Orthopédagogie | encadrement | 7 | 44,505 | 15 |
| Orientation | encadrement | 3 | 39,630 | 14 |
| Santé | soins infirmiers | 2 | 33,833 | 13 |
| Santé | ergothérapie | 2 | 33,833 | 12 |
| Santé | physiothérapie | 1 | 33,500 | 11 |
| Orthopédagogie | pastorale | 1 | 33,500 | 10 |
| Orthopédagogie | recherche | 1 | 33,500 | 9 |
| Orientation | recherche | 4 | 29,298 | 8 |
| Orthopédagogie | conseiller | 13 | 22,297 | 7 |
| Vie étudiante | animateur | 9 | 17,111 | 6 |
| Psycho-éducation | conseiller | 4 | 16,500 | 5 |
| Santé | orthophonie-audiologie | 8 | 12,955 | 4 |
| Psychologie | conseiller | 14 | 3,836 | 3 |
| Pastorale | animateur | 12 | 2,389 | 2 |
| Orientation | conseiller | 14 | 1,758 | 1 |

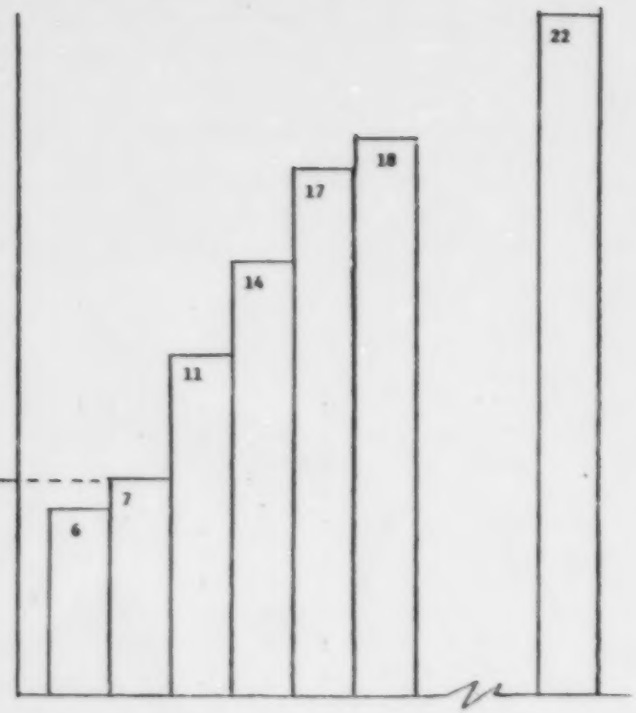



Population d'une commission scolaire (en milliers)

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LEUR RATIO MOYEN EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE — GRAPHIQUE 1-A

## SERVICES AUX ETUDIANTS - PAR SECTEUR LINGUISTIQUE

| SERVICE | FONCTION | RATIO MOYEN | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|
| Psycho-éducation | recherche | 134,000 | 22 |
| Santé | orthophonie-encadrement | 134,000 | 21 |
| Vie étudiante | encadrement | 134,000 | 20 |
| Divers | visites éducatives | 134,000 | 19 |
| Pastorale | encadrement | 62,143 | 18 |
| Psychologie | encadrement | 50,222 | 17 |
| Orthopédagogie | encadrement | 50,182 | 16 |
| Divers | spécialités diverses | 46,500 | 15 |
| Santé | Ergothérapie | 39,250 | 14 |
| Santé | soins infirmiers | 39,250 | 13 |
| Orientation | encadrement | 38,966 | 12 |
| Santé | physiothérapie | 33,500 | 11 |
| Orthopédagogie | pastorale | 33,500 | 10 |
| Orthopédagogie | recherche | 33,500 | 9 |
| Orientation | recherche | 27,125 | 8 |
| Vie étudiante | animateur | 20,167 | 7 |
| Orthopédagogie | conseiller | 13,240 | 6 |
| Santé | orthophonie-audio. | 12,685 | 5 |
| Psycho-éducation | conseiller | 10,304 | 4 |
| Psychologie | conseiller | 3,817 | 3 |
| Pastorale | animateur | 2,300 | 2 |
| Orientation | conseiller | 1,818 | 1 |




Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 130

# ANALYSE DES SERVICES AUX ETUDIANTS PAR COMMISSION SCOLAIRE

TABLEAU 2

| C.S. | VERDUN | | STE-CROIX | | LAKESHORE | | ST-LOUIS | | BALDWIN-CARTIER | | LE ROYER | | P.S.B.G.M. | | C.E.C.M. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POPULATION | 10,000 | | 11,000 | | 17,000 | | 19,000 | | 30,000 | | 31,000 | | 32,000 | | 174,000 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 1 | 10,000 | 2 | 5,500 | 1 | 17,000 | 3 | 6,333 | 2 | 10,000 | 2 | 15,500 | 3.5 | 14,857 | 9 | 19,333 |
| Postes de spécialistes | 19 | 526 | 20 | 550 | 29.5 | 576 | 30 | 633 | 28 | 714 | 52.5 | 590 | 64.6 | [illegible] | 279 | 624 |
| Total: | 20 | 500 | 22 | 500 | 30.5 | 557 | 33 | 576 | 30 | 667 | 54.5 | 569 | 68.1 | [illegible] | 288 | 604 |
| **Services spécialisés** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- Orientation: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Conseillers | 6 | 1,667 | 7 | 1,571 | 16.5 | 1,030 | 10 | 1,900 | 12 | 1,667 | 14.5 | 2,138 | 42 | 1,238 | 73.7 | 2,299 |
| 1.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | 1 | 32,000 | 4.8 | 36,250 |
| 1.3 Recherche | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | 4 | 13,099 | 3 | 58,000 |
| 2- Psychologie: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Conseillers | 5 | 2,000 | 4 | 2,750 | 9 | 1,889 | 8 | 2,375 | 6.5 | 3,077 | 11 | 2,818 | 4 | 13,000 | 40 | 4,350 |
| 2.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | .5 | 104,000 | 4 | 43,500 |
| 3- Psycho-éducation: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Conseillers | | | 1 | 11,000 | | | | | | | | | 6 | 8,667 | 16 | 10,875 |
| 3.2 Recherche | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 4- Culte et Pastorale: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 Animateur | 5 | 2,000 | 5 | 2,200 | | | 8 | 2,375 | 6.5 | 3,077 | 17 | 1,824 | | | 73.7 | 2,361 |
| 4.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 2.8 | 62,143 |
| 5- Orthopédagogie: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 Conseillers | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1 | 17,000 | 2 | 9,500 | 1 | 30,000 | 4 | 7,750 | 3 | 17,333 | 12 | 14,500 |
| 5.2 Encadrement | | | | | | | 1 | 19,000 | | | 1 | 31,000 | 0.5 | 104,000 | 3 | 58,000 |
| 5.3 Recherche | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 43,500 |
| 5.4 Pastorale | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 43,500 |
| 6- Santé: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 Orthophonie-Audio. | | | 1 | 11,000 | 3 | 5,667 | | | 2 | 10,000 | | | 1.6 | 32,500 | 14 | 12,429 |
| 6.2 Orthophonie-Encadr. | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 6.3 Physiothérapie | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 43,500 |
| 6.4 Ergothérapie | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | | | 3 | 58,000 |
| 6.5 Soins Infirmiers | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | | | 3 | 58,000 |
| 7- Vie Etudiante: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1 Animateur | 2 | 5,000 | 1 | 11,000 | | | 1 | 19,000 | | | 2 | 15,500 | | | 6 | 29,000 |
| 7.2 Encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 8- Divers: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1 Visites éducatives | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 8.2 Spécialités diverses | | | | | | | | | | | | | 2 | 16,000 | 2 | 87,000 |
| Total des fonctions | 5 | | 7 | | 4 | | 4 | | 7 | | 9 | | 10 | | 22 | |

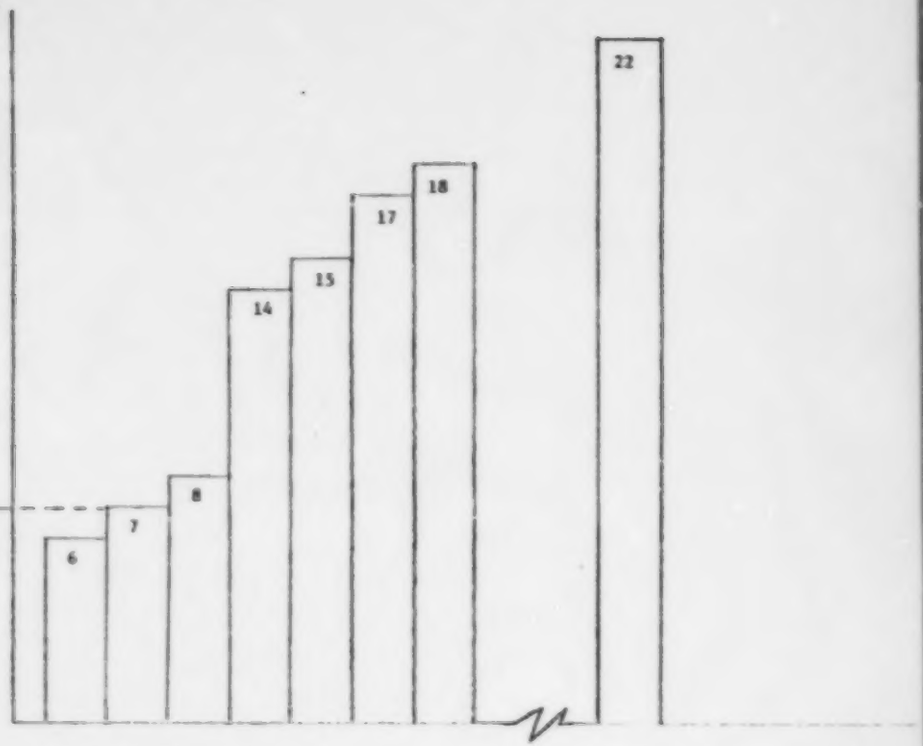
N.: nombre de postes    R. (ratio): nombre d'élèves requis par poste plein temps

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LA MOYENNE DES RATIOS EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE

GRAPHIQUE 2

SERVICES AUX ETUDIANTS - PAR COMMISSION SCOLAIRE

| SERVICE | FONCTION | N. DE C.S. | MOYENNE RATIOS | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|---|
| Psycho-éducation | recherche | 1 | 174,000 | 22 |
| Santé | orthophonie-encadrement | 1 | 174,000 | 21 |
| Vie étudiante | encadrement | 1 | 174,000 | 20 |
| Divers | visites éducatives | 1 | 174,000 | 19 |
| Psychologie | encadrement | 2 | 73,750 | 18 |
| Pastorale | encadrement | 1 | 62,143 | 17 |
| Divers | spécialité-diverse | 2 | 56,500 | 16 |
| Orthopédagogie | encadrement | 4 | 53,000 | 15 |
| Santé | ergothérapie | 2 | 44,500 | 14 |
| Santé | soins infirmiers | 2 | 44,500 | 13 |
| Orientation | encadrement | 2 | 44,125 | 12 |
| Orthopédagogie | recherche | 1 | 43,500 | 11 |
| Orthopédagogie | pastorale | 1 | 43,500 | 10 |
| Santé | physiothérapie | 1 | 43,500 | 9 |
| Orientation | recherche | 3 | 34,000 | 8 |
| Vie étudiante | animateur | 5 | 15,900 | 7 |
| Santé | orthophonie-audiologie | 5 | 14,319 | 6 |
| Orthopédagogie | conseiller | 8 | 13,385 | 5 |
| Psycho-éducation | conseiller | 3 | 10,181 | 4 |
| Psychologie | conseiller | 8 | 4,032 | 3 |
| Pastorale | animateur | 6 | 2,306 | 2 |
| Orientation | conseiller | 8 | 1,689 | 1 |



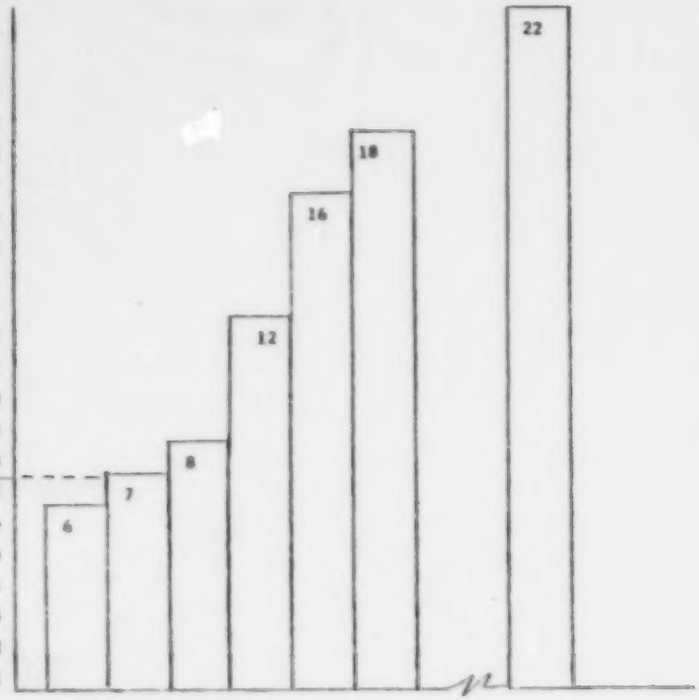

Population d'une commission scolaire (en milliers)

10 20 30 40 50 60 70 170

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LEUR RATIO MOYEN EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE — GRAPHIQUE 2-A

## SERVICES AUX ETUDIANTS - PAR COMMISSION SCOLAIRE

| SERVICE | FONCTION | RATIO MOYEN | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|
| Psycho-éducation | recherche | 174,000 | 22 |
| Santé | orthophonie-encadrement | 174,000 | 21 |
| Vie étudiante | encadrement | 174,000 | 20 |
| Divers | visites éducatives | 174,000 | 19 |
| Pastorale | encadrement | 62,143 | 18 |
| Divers | spécialités diverses | 56,500 | 17 |
| Santé | ergothérapie | 51,250 | 16 |
| Santé | soins infirmiers | 51,250 | 15 |
| Psychologie | encadrement | 50,222 | 14 |
| Orthopédagogie | encadrement | 50,182 | 13 |
| Orthopédagogie | recherche | 43,500 | 12 |
| Orthopédagogie | pastorale | 43,500 | 11 |
| Santé | physiothérapie | 43,500 | 10 |
| Orientation | encadrement | 38,966 | 9 |
| Orientation | recherche | 32,125 | 8 |
| Vie étudiante | animateur | 23,182 | 7 |
| Orthopédagogie | conseiller | 13,360 | 6 |
| Santé | orthophonie-audio. | 12,685 | 5 |
| Psycho-éducation | conseiller | 10,304 | 4 |
| Psychologie | conseiller | 3,817 | 3 |
| Pastorale | animateur | 2,300 | 2 |
| Orientation | conseiller | 1,818 | 1 |




Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 170

# ANALYSE DES SERVICES A L'ENSEIGNEMENT PAR SECTEUR LINGUISTIQUE

| C.S. | VERDUN | | | | STE-CROIX | | | | LAKESHORE | | ST-[illegible] | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SECTEUR | Fr. | | An. | | Fr. | | An. | | An. | | Fr. | | An. | |
| POPULATION | 8,000 | | 2,000 | | 8,000 | | 3,000 | | 17,000 | | 13,000 | | 6,000 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 1.6 | 5,000 | 0.4 | 5,000 | 2 | 4,000 | 1 | 3,000 | 3 | 5,667 | 1 | 13,000 | 1 | 6,000 |
| Postes de spécialistes | 13.8 | 580 | 3.2 | 625 | 19.9 | 402 | 7.3 | 411 | 25.8 | 659 | 20.65 | 630 | 10.85 | 553 |
| Total: | 15.4 | 519 | 3.6 | 555 | 21.9 | 365 | 8.3 | 361 | 28.8 | 590 | 21.65 | 600 | 11.85 | 506 |
| **Services spécialisés** | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- Programme académique: | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 encadrement | | | | | | | | | | | 1 | 13,000 | 1 | 6,000 |
| 1.2 morale / religion | .8 | 10,000 | .2 | 10,000 | 1.1 | 7,475 | 0.4 | 7,500 | 0.8 | 21,250 | 1 | 13,000 | 0.5 | 12,000 |
| 1.3 langue maternelle | 1 | 8,000 | | | 1 | 8,000 | | | 1.4 | 12,143 | 1.5 | 8,667 | 1 | 6,000 |
| 1.4 langue seconde et autres | .8 | 10,000 | .2 | 10,000 | 1 | 8,000 | 1 | 3,000 | 3.4 | 5,000 | 1 | 13,000 | 1 | 6,000 |
| 1.5 mathématiques | .4 | 20,000 | .1 | 20,000 | 0.7 | 11,429 | 0.3 | 10,000 | 2.4 | 7,083 | 1 | 13,000 | 1 | 6,000 |
| 1.6 sciences | .4 | 20,000 | .1 | 20,000 | 0.7 | 11,429 | 0.3 | 10,000 | 0.4 | 42,500 | 0.7 | 18,571 | 0.3 | 20,000 |
| 1.7 sciences de l'homme | | | | | | | | | 1.4 | 12,143 | | | | |
| 1.8 éducation physique | .8 | 10,000 | .2 | 10,000 | 0.7 | 11,429 | 0.3 | 10,000 | 1.4 | 12,143 | 0.7 | 18,571 | 0.3 | 20,000 |
| 1.9 formation pers. et soc. | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.10 arts plastiques et musique | | | | | | | | | 0.7 | 24,286 | | | | |
| 1.11 pré-scolaire | | | | | | | | | | | | | | |
| Total des conseillers | 4.2 | 1,904 | .8 | 2,500 | 5.2 | 1,538 | 2.3 | 1,304 | 11.9 | 1,429 | 6.9 | 1,884 | 5.3 | 1,176 |
| 2- Programme professionnel: | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 conseillers | .8 | 10,000 | .2 | 10,000 | | | | | 0.4 | 42,500 | 0.35 | 37,143 | 0.15 | 40,000 |
| 3- Organisation scolaire: | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 cons. aménagements | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 cons. en organisation | | | | | | | | | | | | | | |
| 4- Mesure et évaluation: | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 encadrement | | | | | | | | | | | 0.7 | 18,571 | 0.3 | 20,000 |
| 4.2 cons. aux examens | .8 | 12,000 | .2 | 10,000 | | | | | | | 0.7 | 18,571 | 0.3 | 20,000 |
| 4.3 cons. docimologie | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4 recherche | | | | | | | | | | | | | | |
| 5- Media d'enseignement: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 encadrement | .8 | 10,000 | .2 | 10,000 | 0.7 | 11,429 | 0.3 | 10,000 | | | 0.7 | 18,571 | 0.3 | 20,000 |
| 5.2 cons. audio-visuel * | 2.4 | 3,333 | .6 | 3,333 | 5 | 1,600 | 1.5 | 2,000 | 4 | 4,250 | 5 | 2,600 | 2 | 3,000 |
| 5.3 cons. bibliothèque * | 4.8 | 1,667 | 1.2 | 1,667 | 9 | 889 | 3.2 | 938 | 9.5 | 1,789 | 6.3 | 2,063 | 2.7 | 2,222 |
| Total des fonctions: | 11 | | 10 | | 9 | | 8 | | 12 | | 13 | | 10 | |

| C.S. | BALDWIN-CARTIER | | | | LE ROYER | | | | P.S.B.G.M. | | C.E.C.M. | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SECTEUR | Fr. | | An. | | Fr. | | An. | | An. | | Fr. | | An. | |
| POPULATION | 10,000 | | 10,000 | | 23,000 | | 8,000 | | 52,000 | | 134,000 | | 40,000 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 1 | 10,000 | 1 | 10,000 | 1.5 | 15,333 | 0.5 | 16,000 | 2.5 | 20,800 | 11.5 | 11,652 | 5 | 8,000 |
| Postes de spécialistes | 13.5 | 741 | 16.5 | 606 | 36.15 | 636 | 13.85 | 578 | 102 | 510 | 229.4 | 584 | 78.6 | 509 |
| Total: | 14.5 | 690 | 17.5 | 571 | 37.65 | 611 | 14.35 | 557 | 104.5 | 498 | 240.9 | 556 | 83.6 | 478 |
| **Services spécialisés** | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- Programme académique: | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 encadrement | 1 | 10,000 | 1 | 10,000 | 2 | 11,500 | 1 | 8,000 | 1 | 52,000 | 2 | 67,000 | 2 | 20,000 |
| 1.2 morale / religion | | | 1 | 10,000 | 1.75 | 13,142 | 0.25 | 32,000 | | | 8 | 16,750 | 5 | 8,000 |
| 1.3 langue maternelle | 1 | 10,000 | 1 | 10,000 | 2 | 11,500 | 1 | 8,000 | 8.5 | 6,118 | 18 | 7,444 | 4 | 10,000 |
| 1.4 langue seconde et autres | 1 | 10,000 | 1 | 10,000 | 1 | 23,000 | 1 | 8,000 | 6.5 | 8,000 | 7 | 19,142 | 6 | 6,667 |
| 1.5 mathématiques | 1 | 10,000 | 1 | 10,000 | 1.5 | 15,333 | 0.5 | 16,000 | 2.0 | 26,000 | 12 | 11,167 | 3 | 13,333 |
| 1.6 sciences | 0.5 | 20,000 | 0.5 | 20,000 | 1.5 | 15,333 | 0.5 | 16,000 | 1.5 | 34,667 | 4 | 33,500 | 2 | 20,000 |
| 1.7 sciences de l'homme | | | 0.5 | 20,000 | 1 | 23,000 | 1 | 8,000 | 2.5 | 20,800 | 3 | 44,667 | 2 | 20,000 |
| 1.8 éducation physique | 0.5 | 20,000 | 0.5 | 20,000 | 1.5 | 15,333 | 0.5 | 16,000 | 2.0 | 26,000 | 7 | 19,142 | 4 | 10,000 |
| 1.9 formation pers. et soc. | | | 0.5 | 20,000 | 2.25 | 10,222 | 0.75 | 10,667 | 2.0 | 26,000 | 2 | 67,000 | 1 | 40,000 |
| 1.10 arts plastiques et musique | 0.5 | 20,000 | 0.5 | 20,000 | 0.75 | 30,667 | 0.25 | 32,000 | 2.5 | 20,800 | 12 | 11,167 | 5 | 8,000 |
| 1.11 pré-scolaire | | | | | | | | | 1.5 | 34,667 | 4 | 33,500 | 1 | 40,000 |
| Total des conseillers | 5.5 | 1,818 | 7.5 | 1,333 | 15.25 | 1,508 | 6.75 | 1,185 | 30 | 1,733 | 79 | 1,696 | 35 | 1,143 |
| 2- Programme professionnel: | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 encadrement | | | | | .75 | 30,667 | .25 | 32,000 | 1 | 52,000 | 2 | 67,000 | 1 | 40,000 |
| 2.2 conseillers | | | | | .75 | 30,667 | .25 | 32,000 | 3 | 17,333 | 11 | 12,182 | 4 | 10,000 |
| 3- Organisation scolaire: | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 encadrement | | | | | | | | | | | 2.5 | 53,600 | 0.5 | 80,000 |
| 3.2 cons. aménagements | | | | | | | | | | | 6.2 | 21,615 | 1.8 | 22,222 |
| 3.3 cons. en organisation | | | | | | | | | | | 4.1 | 32,685 | 1.9 | 21,053 |
| 4- Mesure et évaluation: | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 encadrement | | | | | | | | | | | 1 | 134,000 | | |
| 4.2 cons. aux examens | | | | | .75 | 30,667 | .25 | 32,000 | | | 2 | 67,000 | | |
| 4.3 cons. docimologie | | | | | | | | | | | 2 | 67,000 | | |
| 4.4 recherche | | | | | | | | | 1 | 52,000 | 2 | 67,000 | | |
| 5- Media d'enseignement: | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 encadrement | 0.5 | 20,000 | 0.5 | 20,000 | .75 | 30,667 | .25 | 32,000 | 1 | 52,000 | .8 | 167,500 | .2 | 200,000 |
| 5.2 cons. audio-visuel * | 2.5 | 4,000 | 5 | 2,000 | 7.5 | 3,067 | 2.5 | 3,200 | 20 | 2,600 | 10.8 | 12,407 | 3.2 | 12,500 |
| 5.3 cons. bibliothèque * | 5 | 2,000 | 3.5 | 2,857 | 10.4 | 2,211 | 3.6 | 2,222 | 46 | 1,130 | 106 | 1,264 | 31 | 1,290 |
| Total des fonctions: | 10 | | 13 | | 16 | | 15 | | 16 | | 23 | | 19 | |

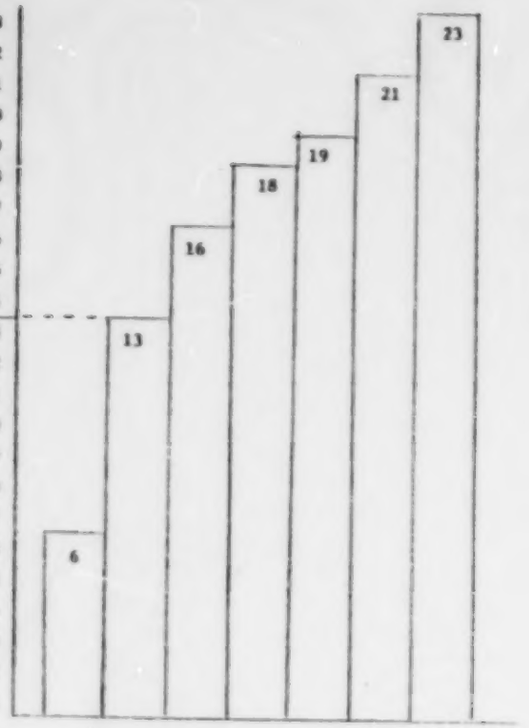
* incluant les techniciens

N.: Nombre de Postes   R. (ratio): nombre d'élèves requis par poste plein temps.

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LA MOYENNE DES RATIOS EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE — GRAPHIQUE 3

## SERVICE A L'ENSEIGNEMENT - PAR SECTEUR LINGUISTIQUE

| SERVICE | FONCTION | N.DE SECTEURS | MOYENNE RATIOS | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|---|
| Mesure et évaluation | cons.-docimologie | 1 | 67,000 | 23 |
| Organis. scolaire | encadrement | 2 | 66,800 | 22 |
| Mesure et évaluation | recherche | 2 | 59,500 | 21 |
| Mesure et évaluation | encadrement | 3 | 57,524 | 20 |
| Media d'enseignement | encadrement | 13 | 46,320 | 19 |
| Prog. professionnel | encadrement | 5 | 44,333 | 18 |
| Prog. académique | pré-scolaire | 3 | 36,056 | 17 |
| Prog. académique | form. pers. et soc. | 6 | 28,982 | 16 |
| Mesure et évaluation | cons.-examens | 7 | 26,891 | 15 |
| Organ. scolaire | cons.-organisation | 2 | 26,869 | 14 |
| Prog. professionnel | conseiller | 10 | 24,183 | 13 |
| Prog. académique | encadrement | 9 | 21,944 | 12 |
| Organis. scolaire | cons. aménagement | 2 | 21,919 | 11 |
| Prog. académique | sciences | 14 | 21,571 | 10 |
| Prog. académique | sciences humaines | 7 | 21,230 | 9 |
| Prog. académique | arts plast. et mus. | 8 | 20,865 | 8 |
| Prog. académique | éduc. physique | 14 | 15,615 | 7 |
| Prog. académique | mathématiques | 14 | 13,525 | 6 |
| Prog. académique | morale/religion | 12 | 13,426 | 5 |
| Prog. académique | langue seconde | 14 | 9,986 | 4 |
| Prog. académique | langue maternelle | 12 | 8,823 | 3 |
| Media d'enseignement | conseiller-audio | 14 | 4,278 | 2 |
| Media d'enseignement | conseiller-biblio | 14 | 1,730 | 1 |



FONCTIONS SPECIALISEES SELON LEUR RATIO MOYEN EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE — GRAPHIQUE 3-A

## SERVICES A L'ENSEIGNEMENT - PAR SECTEUR LINGUISTIQUE

| SERVICE | FONCTION | RATIO MOYEN | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|
| Mesure et évaluation | encadrement | 76,500 | 23 |
| Mesure et évaluation | cons.-docimologie | 67,000 | 22 |
| Mesure et évaluation | recherche | 62,000 | 21 |
| Organis. scolaire | encadrement | 58,900 | 20 |
| Prog. professionnel | encadrement | 51,400 | 19 |
| Media d'enseignement | encadrement | 45,286 | 18 |
| Mesure et évaluation | conseiller aux examens | 38,800 | 17 |
| Progr. académique | pré-scolaire | 34,769 | 16 |
| Progr. académique | form. pers. et sociale | 31,412 | 15 |
| Organis. scolaire | cons.-organisation | 29,000 | 14 |
| Progr. académique | sciences | 24,925 | 13 |
| Progr. académique | sciences humaines | 24,912 | 12 |
| Progr. académique | encadrement | 24,667 | 11 |
| Organis. scolaire | cons.-aménagement | 21,750 | 10 |
| Progr. académique | éducation physique | 16,373 | 9 |
| Progr. professionnel | conseiller | 14,498 | 8 |
| Progr. académique | arts plastique et musique | 13,243 | 7 |
| Progr. académique | morale/religion | 13,077 | 6 |
| Progr. académique | mathématiques | 12,416 | 5 |
| Progr. académique | langue seconde | 10,470 | 4 |
| Progr. académique | langue maternelle | 7,947 | 3 |
| Media d'enseignement | conseiller-audio | 4,639 | 2 |
| Media d'enseignement | conseiller-biblio | 1,379 | 1 |

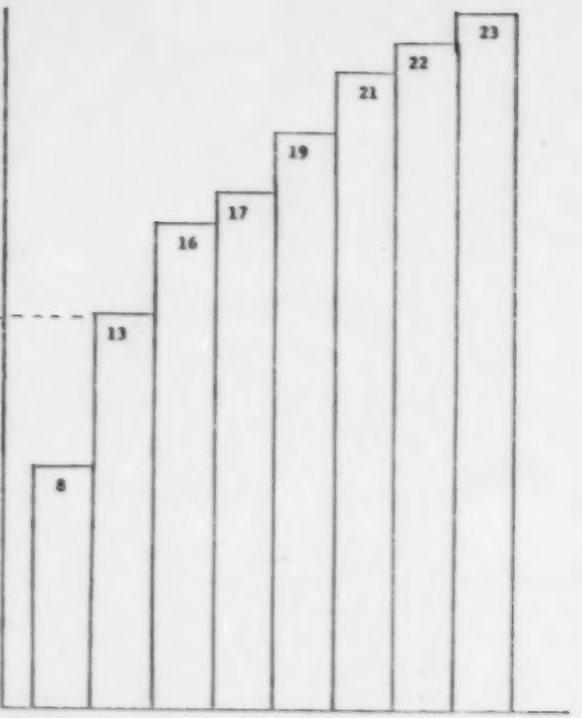


TABLEAU 4

## ANALYSE DES SERVICES A L'ENSEIGNEMENT PAR COMMISSION SCOLAIRE

| C.S. | VERDUN | | STE-CROIX | | LAKESHORE | | ST-LOUIS | | BALDWIN-CARTIER | | LE ROYER | | P.S.B.G.M. | | C.E.C.M. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POPULATION | 10,000 | | 11,000 | | 17,000 | | 19,000 | | 20,000 | | 31,000 | | 32,000 | | 174,500 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 2 | 5,000 | 3 | 3,667 | 3 | 5,667 | 2 | 9,500 | 2 | 10,000 | 2 | 15,500 | 1.5 | 20,000 | 16.5 | 10,56? |
| Postes de spécialistes | 17 | 588 | 27.2 | 404 | 25.8 | 659 | 31.5 | 603 | 30 | 666 | 50 | 620 | 102 | 310 | 308 | 563 |
| Totals | 19 | 526 | 30.2 | 364 | 28.8 | 590 | 33.5 | 567 | 32 | 625 | 52 | 596 | 106.5 | 498 | 324.5 | 537 |
| **Services spécialisés** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- Programmes académiques: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 encadrement | | | | | | | 2 | 9,500 | 2 | 10,000 | 3 | 10,333 | | | 4 | 43,530 |
| 1.2 morale / Religion | 1 | 10,000 | 1.5 | 7,333 | 0.8 | 21,250 | 1.5 | 12,667 | 1 | 20,000 | 2 | 15,500 | | | 13 | 13,393 |
| 1.3 langue maternelle | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1.4 | 12,143 | 2.5 | 7,600 | 2 | 10,000 | 3 | 10,333 | 0.5 | 6,110 | 22 | 7,930 |
| 1.4 langue seconde | 1 | 10,000 | 2 | 5,500 | 3.4 | 5,000 | 2 | 9,500 | 2 | 10,000 | 2 | 15,500 | 4.5 | 8,000 | 13 | 13,385 |
| 1.5 mathématiques | 0.5 | 20,000 | 1 | 11,000 | 2.4 | 7,083 | 2 | 9,500 | 2 | 10,000 | 2 | 15,500 | 2.0 | 26,000 | 15 | 11,630 |
| 1.6 sciences | 0.5 | 20,000 | 1 | 11,000 | 0.4 | 42,500 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 2 | 15,500 | 1.5 | 34,667 | 6 | 29,000 |
| 1.7 sciences de l'homme | | | | | 1.4 | 12,143 | | | 0.5 | 40,000 | 2 | 15,500 | 2.5 | 20,800 | 5 | 34,830 |
| 1.8 éducation physique | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1.4 | 12,143 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 2 | 15,500 | 2.0 | 26,000 | 11 | 15,818 |
| 1.9 formation pers. et soc. | | | | | | | | | 0.5 | 40,000 | 3 | 10,333 | 2.0 | 26,050 | 3 | 58,000 |
| 1.10 arts plastiques et musique | | | | | 0.7 | 24,286 | | | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 2.5 | 20,800 | 17 | 10,235 |
| 1.11 pré-scolaire | | | | | | | | | | | | | 1.5 | 34,667 | 3 | 11,600 |
| Total des conseillers | 5 | 2,000 | 7.5 | 1,467 | 11.9 | 1,429 | 12 | 1,583 | 13 | 1,538 | 22 | 1,409 | 50 | 1,733 | 114 | 1,526 |
| 2- Programme professionnel: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 encadrement | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 3 | 58,090 |
| 2.2 conseillers | 1 | 10,000 | | | 0.4 | 42,500 | 0.5 | 38,000 | | | 1 | 31,000 | 3 | 17,333 | 15 | 11,600 |
| 3- Organisation scolaire: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 58,000 |
| 3.2 cons. aménagements | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 21,750 |
| 3.3 cons. en organisation | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 29,000 |
| 4- Mesure et Évaluation: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 encadrement | | | | | | | 1 | 19,000 | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 4.2 cons. aux examens | 1 | 10,000 | | | | | 1 | 19,000 | | | 1 | 31,000 | | | 2 | 87,000 |
| 4.3 cons. docimologie | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 87,000 |
| 4.4 recherche | | | | | | | | | | | | | 1 | 52,000 | 2 | 87,000 |
| 5- Moyens d'enseignement: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 encadrement | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | | | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 1 | 174,000 |
| 5.2 audio-visuel * | 3 | 3,333 | 6.5 | 1,692 | 4 | 4,250 | 7 | 2,714 | 7.5 | 2,667 | 10 | 3,100 | 20 | 2,600 | 14 | 12,429 |
| 5.3 bibliothèque * | 6 | 1,667 | 12.2 | 902 | 9.5 | 1,789 | 9 | 2,111 | 8.5 | 2,353 | 14 | 2,214 | 46 | 1,130 | 137 | 1,270 |
| Total des fonctions: | 11 | | 9 | | 12 | | 13 | | 13 | | | | 16 | | 23 | |

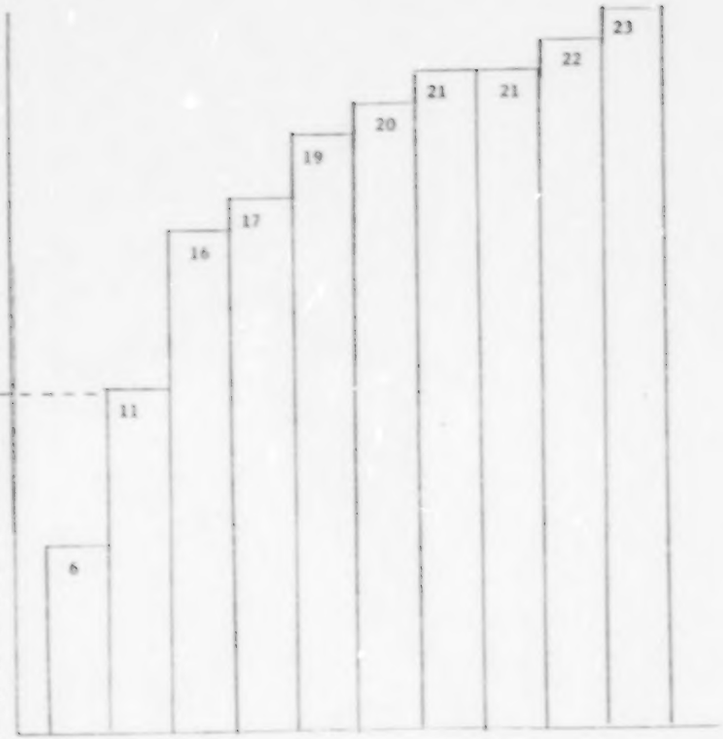
* incluant les techniciens

N.: Nombre de Postes R. (ratio): nombre d'élèves requis par poste plein temps.

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LA MOYENNE DES RATIOS EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE GRAPHIQUE 4

SERVICES A L'ENSEIGNEMENT - PAR COMMISSION SCOLAIRE

| SERVICE | FONCTION | N. DE C.S. | MOYENNE RATIOS | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|---|
| Mesure et évaluation | encadrement | 2 | 96,500 | 23 |
| Mesure et évaluation | cons.-docimologie | 1 | 87,000 | 22 |
| Mesure et évaluation | cons.-recherche | 2 | 69,500 | 21 |
| Organis. scolaire | encadrement | 1 | 58,000 | 20 |
| Prog. professionnel | encadrement | 3 | 47,000 | 19 |
| Media d'enseignement | encadrement | 7 | 45,286 | 18 |
| Mesure et évaluation | cons.-examens | 4 | 36,750 | 17 |
| Prog. académique | pré-scolaire | 2 | 34,734 | 16 |
| Prog. académique | form. pers. et soc. | 4 | 33,083 | 15 |
| Organis. scolaire | conseiller | 1 | 29,000 | 14 |
| Prog. professionnel | conseiller | 6 | 25,072 | 13 |
| Prog. académique | encadrement | 5 | 25,067 | 12 |
| Prog. académique | sciences de l'homme | 5 | 24,649 | 11 |
| Prog. académique | sciences | 8 | 23,958 | 10 |
| Organis. scolaire | cons.-aménagements | 1 | 21,750 | 9 |
| Prog. académique | arts.plast. et mus. | 5 | 21,264 | 8 |
| Prog. académique | éduc. physique | 8 | 16,183 | 7 |
| Prog. académique | morale/religion | 7 | 14,305 | 6 |
| Prog. académique | mathématiques | 8 | 13,835 | 5 |
| Prog. académique | langue seconde | 8 | 9,610 | 4 |
| Prog. académique | langue maternelle | 8 | 9,388 | 3 |
| Media d'enseignement | conseiller-audio | 8 | 4,098 | 2 |
| Media d'enseignement | conseiller-biblio | 8 | 1,521 | 1 |




Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

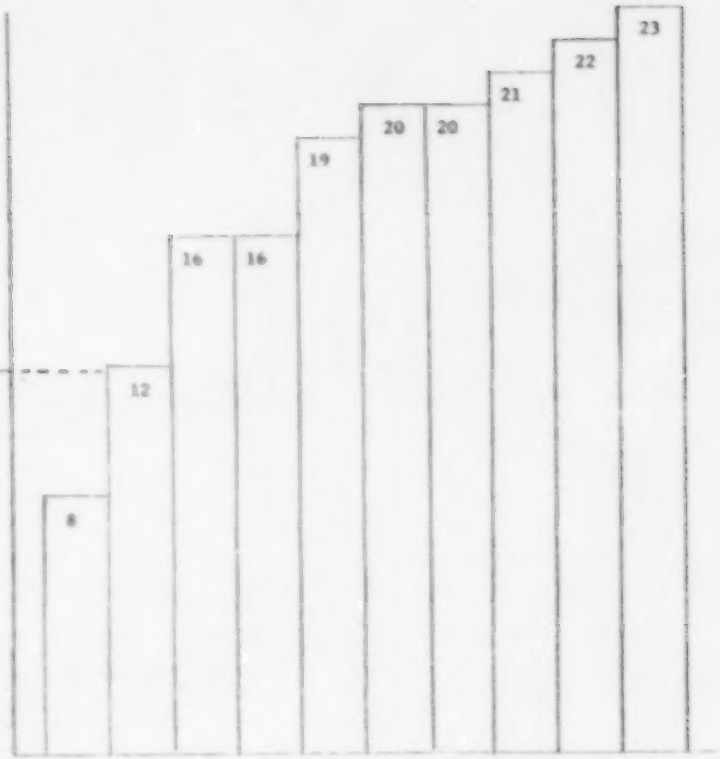


MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION GÉNÉRALE DE
LA PLANIFICATION

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LEUR RATIO MOYEN EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE GRAPHIQUE 4-A

SERVICES A L'ENSEIGNEMENT - PAR COMMISSION SCOLAIRE

| SERVICE | FONCTION | RATIO MOYEN | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|
| Mesure et évaluation | encadrement | 96,500 | 23 |
| Mesure et évaluation | cons. docimologie | 87,000 | 22 |
| Mesure et évaluation | cons. recherche | 75,333 | 21 |
| Organis. scolaire | encadrement | 58,000 | 20 |
| Progr. professionnel | encadrement | 51,400 | 19 |
| Mesure et évaluation | conseiller-examens | 46,800 | 18 |
| Media d'enseignement | encadrement | 45,286 | 17 |
| Progr. académique | pré-scolaire | 34,769 | 16 |
| Progr. académique | sciences de l'homme | 34,561 | 15 |
| Progr. académique | form. pers. et sociale | 32,588 | 14 |
| Organis. scolaire | conseiller-organis. | 29,000 | 13 |
| Progr. académique | sciences | 24,925 | 12 |
| Progr. académique | encadrement | 24,667 | 11 |
| Organ. scolaire | conseiller-aménagement | 21,750 | 10 |
| Progr. académique | éducation physique | 16,373 | 9 |
| Progr. professionnel | conseiller | 14,498 | 8 |
| Progr. académique | morale/religion | 13,558 | 7 |
| Progr. académique | arts plastique/musique | 13,243 | 6 |
| Progr. académique | mathématiques | 12,416 | 5 |
| Progr. académique | langue seconde | 10,470 | 4 |
| Progr. académique | langue maternelle | 8,068 | 3 |
| Media d'enseignement | conseil. audio | 4,639 | 2 |
| Media d'enseignement | conseil. biblio | 1,379 | 1 |




Papulation d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

## ANALYSE DES SERVICES D'ADMINISTRATION GENERALE PAR COMMISSION SCOLAIRE

**TABLEAU 5**

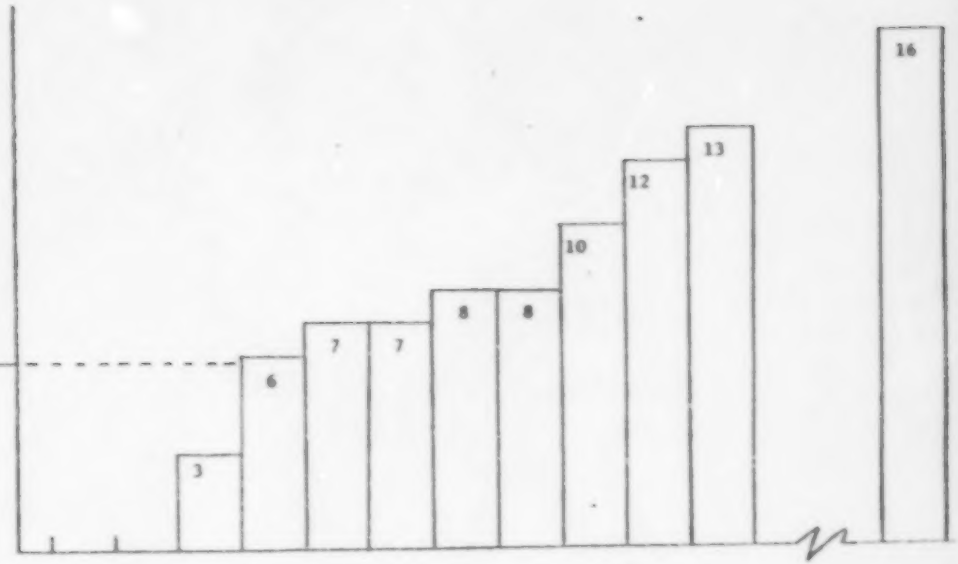
| C.S. | TERRON | | STE-CROIX | | LAKESHORE | | ST-LOUIS | | BALDWIN-CARTIER | | LE ROYER | | P.S.B.C.M. | | C.E.C.M. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POPULATION | 10,000 | | 11,000 | | 17,000 | | 19,000 | | 20,000 | | 31,000 | | 52,000 | | 174,000 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 2 | 5,000 | 2 | 5,500 | 3 | 5,667 | 3 | 6,333 | 2 | 10,000 | 3 | 10,333 | 7 | 7,429 | 12 | 14,500 |
| Postes de spécialistes | 2 | 5,000 | 1.5 | 7,333 | 3 | 5,667 | 4 | 4,750 | 2 | 10,000 | 4 | 7,750 | 10 | 5,200 | 37 | 4,703 |
| Total des postes | 4 | 2,500 | 3.5 | 3,149 | 6 | 2,833 | 7 | 2,714 | 4 | 5,000 | 7 | 4,429 | 17 | 3,059 | 49 | 3,551 |
| Services spécialisés | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- Relations publiques: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | 1 | 52,000 | 1 | 174,000 |
| 1.2 comités de parents | | | | | | | | | | | | | 1 | 52,000 | 8 | 21,750 |
| 1.3 relations ext. et int. | | | | | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 2 | 26,000 | 4 | 43,500 |
| 1.4 publications | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | | | 1 | 174,000 |
| Total aux relations publiques | | | | | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 2 | 15,500 | 4 | 13,000 | 14 | 12,429 |
| 2- Contentieux: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 2.2 avocats | | | | | | | | | | | | | | | 5 | 34,800 |
| 2.3 notaires | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 87,000 |
| Total du contentieux | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 21,750 |
| 3- Secrétariat général: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 encadrement | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 1 | 174,000 |
| 3.2 conseillers | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | | | 3 | 58,000 |
| 3.3 traducteurs | | | | | | | | | | | | | 3 | 17,333 | 1 | 174,000 |
| 4- Vérification interne: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 4.2 conseillers | | | | | | | | | | | | | 1 | 52,000 | 3 | 58,000 |
| 5- Conseiller en éduc. chrétienne: | 1 | 10,000 | 0.5 | 22,000 | | | 1 | 19,000 | | | | | | | 2 | 87,000 |
| 6- Bureau des Elections: | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 7- Archives: | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 87,000 |
| 8- Développement organisationnel: | | | | | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | | | | | 1 | 52,000 | 1 | 174,000 |
| Total des fonctions spécialisées | 2 | | 2 | | 3 | | 4 | | 2 | | 4 | | 7 | | 16 | |

N. : Nombre de postes  R. (ratio): nombre d'élèves requis par poste plein temps.

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LA MOYENNE DES RATIOS EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE — GRAPHIQUE 5

## ADMINISTRATION GENERALE

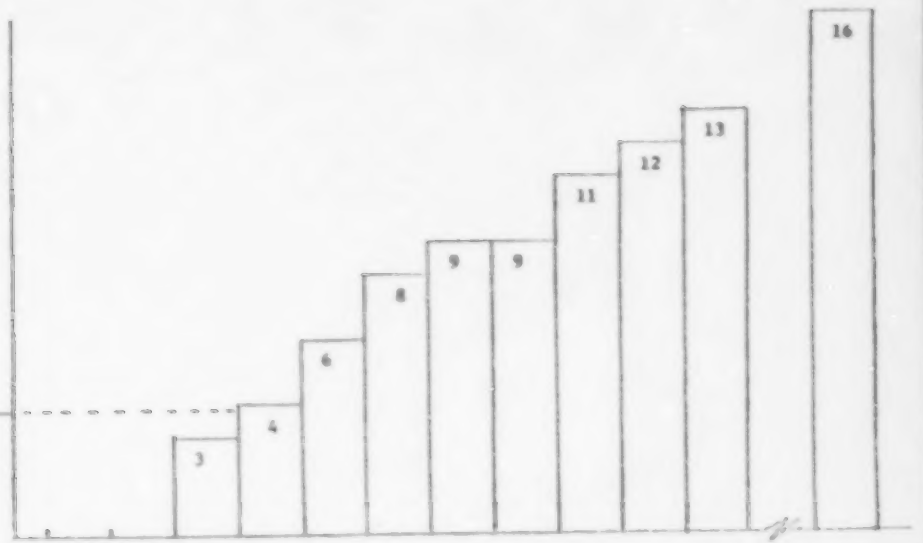
| SERVICE | FONCTION | N. DE C.S. | MOYENNE RATIOS | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|---|
| Bureau des élections | conseiller | 1 | 174,000 | 16 |
| Vérification interne | encadrement | 1 | 174,000 | 15 |
| Contentieux | encadrement | 1 | 174,000 | 14 |
| Relations publiques | encadrement | 2 | 113,000 | 13 |
| Relations publiques | publications | 2 | 102,500 | 12 |
| Secr. général | traducteur | 2 | 95,667 | 11 |
| Contentieux | notaire | 1 | 87,000 | 10 |
| Archives | conseiller | 1 | 87,000 | 9 |
| Développe. organis. | conseiller | 4 | 65,500 | 8 |
| Vérification interne | conseiller | 2 | 55,000 | 7 |
| Secr. général | conseiller | 2 | 44,500 | 6 |
| Secr. général | encadrement | 8 | 41,750 | 5 |
| Relations publiques | comité de parents | 2 | 36,875 | 4 |
| Contentieux | avocat | 1 | 34,800 | 3 |
| Educ. chrétienne | conseiller | 4 | 34,500 | 2 |
| Relations publiques | relations int. et ext. | 6 | 26,083 | 1 |



FONCTIONS SPECIALISEES SELON LEUR RATIO MOYEN EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE GRAPHIQUE 5-A

ADMINISTRATION GENERALE

| SERVICE | FONCTION | RATIO MOYEN | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|
| Bureau des élections | conseiller | 174,000 | 16 |
| Vérification interne | encadrement | 174,000 | 15 |
| Contentieux | encadrement | 174,000 | 14 |
| Relation publique | encadrement | 113,000 | 13 |
| Relation publique | publications | 102,500 | 12 |
| Archives | conseiller | 87,000 | 11 |
| Contentieux | notaire | 87,000 | 10 |
| Dévelop. organis. | conseiller | 65,500 | 9 |
| Secré. général | traducteur | 56,500 | 8 |
| Vérific. interne | conseiller | 56,500 | 7 |
| Secré. général | conseiller | 51,250 | 6 |
| Educ. chrétienne | conseiller | 47,556 | 5 |
| Secré. général | encadrement | 41,750 | 4 |
| Contentieux | avocat | 34,800 | 3 |
| Relations publiques | relations inter. et ext. | 31,300 | 2 |
| Relations publiques | comités de parents | 25,111 | 1 |




Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 110 170

## ANALYSE DES SERVICES DU PERSONNEL PAR COMMISSION SCOLAIRE

TABLEAU 6

| C.S. | VERDUN | | STE-CROIX | | LAKE-SHORE | | ST-LOUIS | | BALDWIN-CARTIER | | LE ROYER | | P.E.B.G.M. | | C.E.C.M. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POPULATION | 10,000 | | 11,000 | | 17,000 | | 19,000 | | 20,000 | | 31,000 | | 52,000 | | 174,000 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 1 | 10,000 | 1 | 11,000 | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 2 | 26,000 | 10 | 17,400 |
| Postes de spécialistes | | | 2 | 5,500 | 1 | 17,000 | 3 | 6,333 | 3.6 | 5,882 | 5 | 6,200 | 10 | 5,200 | 58 | 3,023 |
| Total: | 1 | 10,000 | 3 | 3,667 | 2 | 8,500 | 4 | 4,750 | 4.6 | 4,348 | 6 | 5,167 | 12 | 4,333 | 58 | 3,000 |
| Services spécialisés | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- Relations de travail: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 encadrement | | | | | | | | | 1 | 20,000 | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 3 | 58,000 |
| 1.2 conseillers | | | | | | | | | 0.5 | 40,000 | | | 0.5 | 104,000 | 4 | 43,500 |
| 2- Accueil: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 encadrement | | | | | 0.5 | 34,000 | | | | | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 4 | 43,500 |
| 2.2 conseillers | | | 1 | 11,000 | | | | | 1.5 | 13,333 | 2 | 15,500 | 5.5 | 14,857 | 12 | 14,500 |
| 3- Classification et dénominations: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 encadrement | | | | | 0.5 | 34,000 | 1 | 19,000 | | | | | 1 | 52,000 | 1 | 174,000 |
| 3.2 conseillers | | | 1 | 11,000 | | | 1.5 | 12,667 | 0.6 | 50,000 | | | | | 6 | 29,000 |
| 4- Perfectionnement: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | 1 | 52,000 | 2 | 87,000 |
| 4.2 conseillers | | | | | | | 0.5 | 38,000 | | | 1 | 31,000 | | | 6 | 29,000 |
| 5- Bureau médical: | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 5.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 87,000 |
| 5.2 médecins | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6- Gestion, études, recherches: | | | | | | | | | | | | | 2 | 26,000 | 5 | 34,800 |
| 6.1 conseillers | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7- Protection: | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 87,000 |
| 7.1 conseillers | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total des fonctions spécialisées | 0 | | 2 | | 2 | | 3 | | 4 | | 4 | | 7 | | 12 | |

N.: nombre de postes R. (ratio) : nombre d'élèves requis par poste plein temps.

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LA MOYENNE DES RATIOS EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE. GRAPHIQUE 6

## SERVICES DU PERSONNEL

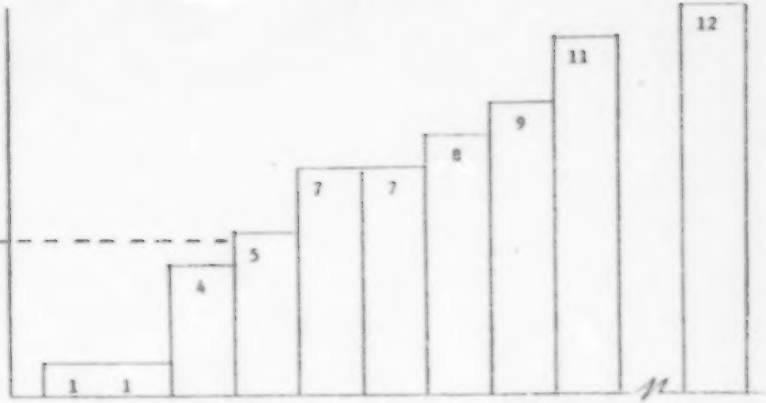
| SERVICE | FONCTION | N. DE C.S. | MOYENNE RATIOS | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|---|
| Bureau médical | encadrement | 1 | 174,000 | 12 |
| Protection | conseiller | 1 | 87,000 | 11 |
| Bureau médical | médecin | 1 | 87,000 | 10 |
| Classification | encadrement | 4 | 69,750 | 9 |
| Perfectionnement | encadrement | 2 | 69,500 | 8 |
| Relations de trav. | conseillers | 3 | 62,500 | 7 |
| Relations de trav. | encadrement | 4 | 40,250 | 6 |
| Emploi | encadrement | 4 | 40,125 | 5 |
| Perfectionnement | conseiller | 3 | 32,667 | 4 |
| Gestion-études | conseiller | 2 | 30,400 | 3 |
| Classification | conseiller | 4 | 25,667 | 2 |
| Emploi | conseiller | 5 | 13,838 | 1 |

Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 170

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LEUR RATIO MOYEN EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE GRAPHIQUE 6-A

SERVICES DU PERSONNEL

| SERVICE | FONCTION | RATIO MOYEN | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|
| Bureau médical | encadrement | 174,000 | 12 |
| Protection | conseiller | 87,000 | 11 |
| Bureau médical | médecin | 87,000 | 10 |
| Perfectionnement | encadrement | 75,333 | 9 |
| Classification | encadrement | 74,857 | 8 |
| Relations de trav. | conseiller | 49,200 | 7 |
| Relations de trav. | encadrement | 46,167 | 6 |
| Emploi | encadrement | 42,154 | 5 |
| Gestion-études | conseiller | 32,286 | 4 |
| Perfectionnement | conseiller | 29,867 | 3 |
| Classification | conseiller | 25,169 | 2 |
| Emploi | conseiller | 14,400 | 1 |




Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 170

TABLEAU 7

## ANALYSE DES SERVICES DES FINANCES PAR COMMISSION SCOLAIRE

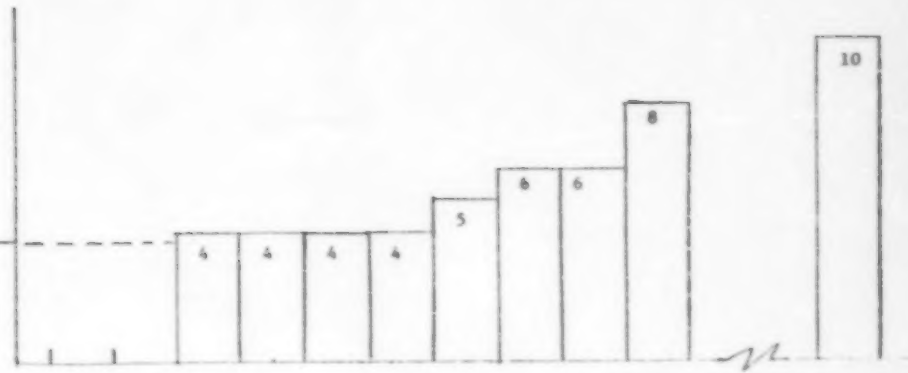
| C.S. | VERDUN | | STE-CROIX | | LASALLE | | ST-LOUIS | | BALDWIN-CARTIER | | LE ROYER | | P.S.B.G.M. | | C.E.C.M. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POPULATION | 10,000 | | 11,000 | | 17,000 | | 19,000 | | 20,000 | | 31,000 | | 52,000 | | 174,000 | |
| | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. | N. | R. |
| Postes de généralistes | 1 | 10,000 | 1 | ...000 | 1 | 17,000 | 1 | 19,000 | 2 | 10,000 | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 2 | 87,000 |
| Postes de spécialistes | 1 | 10,000 | 2 | 5,500 | | | 3 | 6,300 | 2 | 10,000 | 5 | 6,200 | 8 | 6,500 | 29 | 6,000 |
| Total: | 2 | 5,000 | 3 | 3,667 | 1 | 17,000 | 4 | 4,750 | 4 | 5,000 | 6 | 5,167 | 9 | 5,778 | 31 | 5,613 |
| Services spécialisés | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1- Trésorie: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 1.2 conseiller | | | | | | | | | | | | | | | 2.5 | 69,600 |
| 2- Contrôle budgétaire: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 encadrement | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | | | 1 | 174,000 |
| 2.2 conseiller | | | 0.5 | 22,000 | | | 0.5 | 38,000 | 0.5 | 40,000 | 1 | 31,000 | 2 | 26,000 | 11 | 15,818 |
| 3- Comptabilité: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 encadrement | | | | | | | | | | | 1 | 31,000 | 0.5 | 104,000 | 1 | 174,000 |
| 3.2 conseillers | 0.5 | 20,000 | 0.5 | 22,000 | | | 0.5 | 38,000 | 0.5 | 40,000 | 1 | 31,000 | 2 | 26,000 | 3 | 58,000 |
| 4- Paie: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 encadrement | | | | | | | 1 | 19,000 | 1 | 20,000 | | | 0.5 | 104,000 | 1 | 174,000 |
| 4.2 conseillers | 0.5 | 20,000 | 1 | 11,000 | | | 1 | 19,000 | | | 1 | 31,000 | 1 | 52,000 | 3 | 58,000 |
| 5- Services techniques: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 encadrement | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 174,000 |
| 5.2 conseillers | | | | | | | | | | | | | 2 | 26,000 | 6.5 | 26,667 |
| Total des fonctions spécialisées | 2 | | 3 | | 0 | | 4 | | 3 | | 5 | | 6 | | 10 | |

N.: Nombre de postes R. (ratio): nombre d'élèves requis par poste plein temps.

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LA MOYENNE DES RATIOS EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE. GRAPHIQUE 7

SERVICES DES FINANCES

| SERVICE | FONCTION | N. DE C.S. | MOYENNE RATIOS | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|---|
| Services techniques | encadrement | 1 | 174,000 | 10 |
| Trésorerie | encadrement | 1 | 174,000 | 9 |
| Comptabilité | encadrement | 3 | 103,000 | 8 |
| Contrôle budgétaire | encadrement | 2 | 102,500 | 7 |
| Paie | encadrement | 4 | 79,250 | 6 |
| Trésorerie | conseiller | 1 | 69,600 | 5 |
| Comptabilité | conseiller | 7 | 33,571 | 4 |
| Services techniques | conseiller | 2 | 32,333 | 3 |
| Paie | conseiller | 6 | 31,833 | 2 |
| Contrôle budgétaire | conseiller | 6 | 28,803 | 1 |

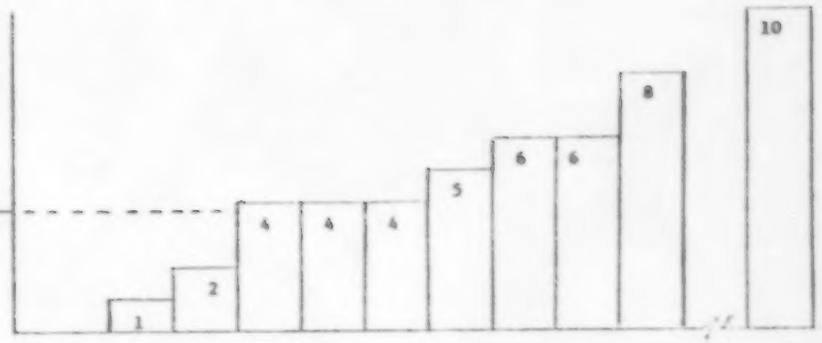



Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 170

FONCTIONS SPECIALISEES SELON LEUR RATIO MOYEN EN FONCTION DE LA POPULATION D'UNE COMMISSION SCOLAIRE — GRAPHIQUE 7-A

## SERVICES DES FINANCES

| SERVICE | FONCTION | RATIO MOYEN | NOMBRE DE FONCTIONS |
|---|---|---|---|
| Services techniques | encadrement | 174,000 | 10 |
| Trésorie | encadrement | 174,000 | 9 |
| Comptabilité | encadrement | 102,800 | 8 |
| Contrôle budgétaire | encadrement | 102,500 | 7 |
| Paie | encadrement | 75,714 | 6 |
| Trésorie | conseiller | 69,600 | 5 |
| Comptabilité | conseiller | 39,625 | 4 |
| Paie | conseiller | 39,600 | 3 |
| Services techniques | conseiller | 34,769 | 2 |
| Contrôle budgétaire | conseiller | 19,806 | 1 |




Population d'une commission scolaire (en milliers) 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 170

ANNEXE II

COMMENTAIRE DE JEAN LEVEILLE, Ph.D.

Commentaire de Jean Léveillé, Ph.D., Professeur de Mesure et Evaluation, Faculté des Sciences de l'Education, Université de Montréal, au comité de restructuration (le 17 mai 1976):

[...]

"... La lecture du document... nous porte à croire qu'aucun des deux indices précités n'est complètement adéquat pour déterminer le personnel requis par une ou plusieurs commissions scolaires. Une approche d'analyse de tâches serait plus réaliste en l'occurence que la simple approche de statistique descriptive.

En effet, l'approche statistique suggérée dans le document peut conduire à au moins deux types d'erreurs majeures pour notre système scolaire.

D'une part, en se basant sur les données existantes, on court le risque de NORMALISER (rendre normales) des erreurs administratives existantes. Par exemple, s'il était vrai que le nombre de conseillers en orientation est insuffisant pour les tâches à accomplir, l'utilisation des données actuelles pour fins normatives nous conduirait à reproduire des standards erronnés.

D'autre part, l'utilisation des données existantes dans un cadre STATIQUE voile l'évolution réelle du système d'éducation et peut conduire à un arrêt brusque des nouvelles tendances du système. Ainsi par exemple, on peut signaler l'introduction récente des services de mesure et évaluation dans quelques commissions scolaires. Une telle évolution, souhaitée par le Conseil supérieur de l'Education, par le Ministère de l'Education et par les Commissions scolaires, bien qu'à un stade encore embryonnaire, serait stabilisée et arrêtée par des NORMES déduites des données existantes dans ce domaine. Peut-on vraiment utiliser la norme d'un spécialiste pour quelques 24,000 ou 28,000 étudiants? De plus dans des cas analogues, est-ce bien un pro-rata étudiants qui devrait déterminer la norme? Ne serait-il pas plus adéquat d'utiliser un pro-rata professeurs par discipline...etc?"

[...]

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION GÉNÉRALE DE
LA PLANIFICATION